

АНО ВПО «Российская академия предпринимательства»

На правах рукописи

Золотова Елена Вячеславовна

**ПОВЫШЕНИЕ КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТИ
ПРЕДПРИНИМАТЕЛЬСКИХ СТРУКТУР
НА ОСНОВЕ МОТИВАЦИОННОГО МЕХАНИЗМА**

Специальность 08.00.05 – Экономика и управление народным хозяйством
(Экономика предпринимательства)

Диссертация на соискание ученой степени
кандидата экономических наук

Научный руководитель
д.э.н., доцент Репкина О.Б.

Москва – 2014

СОДЕРЖАНИЕ

Введение.....	3
Глава I. Теоретические аспекты конкурентоспособности предпринимательства	
1.1. Сущность и виды предпринимательства в отечественной экономике.....	11
1.2. Методические подходы к обеспечению конкурентоспособности предпринимательских структур.....	22
1.3. Мотивационный механизм повышения конкурентоспособности предпринимательских структур	38
1.4. Принципы и критерии оценки конкурентоспособности предпринимательских структур.....	70
Глава II. Направления обеспечения конкурентоспособности предпринимательских структур на основе мотивационного механизма	
2.1. Внедрение системы «Мотивации, организации и повышения конкурентоспособности» в деятельность предпринимательских структур.....	79
2.2. Совершенствование системы мотивации, стимулирования и оплаты труда персонала в предпринимательских структурах.....	86
2.3. Нормативно-методическое сопровождение повышения конкурентоспособности предпринимательских структур на основе мотивационного механизма.....	106
2.4. Обоснование эффективности и целесообразности предлагаемых мероприятий.....	119
Заключение.....	122
Список использованной литературы	127
Приложения.....	142

Введение

Актуальность темы диссертационного исследования обусловлена необходимостью модернизации российской экономики и повышения ее конкурентоспособности, что, в свою очередь, предполагает и рост конкурентоспособности предпринимательских структур. Основой конкурентоспособности предпринимательских структур выступает трудовой потенциал человеческих ресурсов, определяющий эффективность труда и возможность максимизации прибыли.

Управление человеческими ресурсами и эффективное использование их трудового потенциала выделяются исследователями среди основных факторов конкурентоспособности предпринимательских структур.

Конкурентоспособность предпринимательских структур в большей степени обеспечивается за счет грамотного управления финансами, производством, управления сбытом, маркетинговой политикой фирмы и т.п. Однако на практике часто остается без внимания то, что главной составляющей конкурентоспособности предпринимательской структуры является конкурентоспособность ее работников, находящихся на всех иерархических уровнях. Так как продукцию (работы, услуги) производит персонал, то чем более он мотивирован к высокопроизводительному труду, тем конкурентоспособнее на данном сегменте рынка оказывается продукция компании.

Рассмотрение трудового потенциала как фактора конкурентоспособности предполагает учет целого комплекса взаимосвязанных вопросов, решение которых может обеспечить высокий уровень конкурентоспособности российских предпринимательских структур на мировом и внутреннем рынке. Для решения этих вопросов необходимо принятие эффективных мер воздействия на персонал, в том числе создание мотивационного механизма. Мотивация и стимулирование трудовой деятельности в современной экономике претерпевают качественные

изменения. Это связано с тем, что сотрудники сегодня более образованны, а руководители предприятий имеют куда большую самостоятельность, чем в советское время, поэтому и мотивационный механизм становится более сложным. В первую очередь, он должен быть направлен на формирование конкурентоспособности работников, которая является одним из основных элементов конкурентоспособности компании в целом и реализуется с помощью мероприятий по мотивации, организации, нормированию, стимулированию и оплате труда.

Таким образом, необходимо повышать конкурентоспособность предпринимательских структур, в первую очередь, за счет качества трудового потенциала и мотивационных механизмов, для чего необходимо обеспечить гибкость систем организации труда, нормирования, мотивации и стимулирования персонала и оплаты труда по отношению к изменениям внешней и внутренней среды. Это, в свою очередь, даст возможность предпринимательским структурам занять доминирующее положение в рыночном секторе и максимизировать прибыль. В связи с изложенным выше тема данного диссертационного исследования является актуальной.

Степень разработанности темы исследования.

Большую роль в развитии теоретических представлений о путях повышения конкурентоспособности предпринимательских структур играют накопленные знания по двум направлениям экономической науки, посвященным, с одной стороны, теории предпринимательства и конкурентоспособности, а с другой стороны, развитию социально-трудовых отношений, в том числе мотивации и стимулированию персонала, организации труда и нормированию, а также оплате.

Каждому из указанных направлений посвящено много научных работ. Так, проблемы конкурентоспособности предпринимательских структур исследованы в трудах: А.В. Балабановой, С.П. Бараненко, И.У. Зулькарпаева, Л.Р. Ильясовой, В.С. Мисакова, М. Портера и др. Вопросы трудовой мотивации в контексте конкурентоспособности предпринимательских

структур получили развитие в работах: Н.А. Витке, А.К. Гастева, Э. Мейо, Ф.У. Тейлора, А. Файоля, Г. Форда, Д. Эмерсона, а также О.Б. Репкиной, А.И. Рофе, С.А. Шапиро и др.

Однако, несмотря на представительный круг ученых и специалистов, затрагивающих в своих работах многие существенные моменты предпринимательской деятельности и управления человеческими ресурсами, следует отметить недостаточность исследований, системно рассматривающих человеческий потенциал и мотивационный механизм в качестве факторов повышения конкурентоспособности работников, что, в свою очередь, является одним из основных источников повышения конкурентоспособности предпринимательских структур.

Объект исследования – процесс функционирования и развития предпринимательских структур в условиях конкурентной среды.

Предмет исследования – организационно-экономические и социально-трудовые отношения, возникающие в процессе повышения конкурентоспособности предпринимательских структур на основе совершенствования мотивационного механизма как инструмента управления.

Цель настоящей диссертационной работы заключается в теоретическом обосновании и разработке путей повышения конкурентоспособности предпринимательских структур на основе совершенствования мотивационного механизма.

Достижение поставленной в диссертационном исследовании цели вызвало необходимость определить и решить следующие **задачи**:

1. Уточнить понятийный аппарат исследования на основе анализа существующих теоретических подходов к обеспечению конкурентоспособности предпринимательских структур.
2. Показать взаимосвязь внутренних факторов, влияющих на конкурентоспособность предпринимательских структур и трудового потенциала в рамках единой системы.

3. Показать особенности существующих подходов к оценке конкурентоспособности предпринимательских структур и предложить уточненные критерии данной оценки.
4. Сформировать систему повышения конкурентоспособности предпринимательских структур и предложить алгоритм ее применения.
5. Разработать методику внедрения системы повышения конкурентоспособности предпринимательских структур в практическую работу.
6. На основе комплексного подхода разработать методику оценки уровня организации труда и производства.

Область исследования соответствует паспорту специальностей ВАК 08.00.05 – Экономика и управление народным хозяйством (экономика предпринимательства): п. 8.10. Методология, теория обеспечения конкурентоспособности предпринимательских структур. Формы современной конкуренции и их влияние на содержание предпринимательской деятельности; п. 8.18. Теоретические, методологические и методические принципы и основы формирования и развития культуры предпринимательства (мотивация, экология, социальные и общественные критерии), этические нормы предпринимательства.

Теоретической и методологической основой диссертационного исследования послужили положения экономической теории, экономики труда, диалектический подход к изучению заявленной проблемы, а также систем управления в предпринимательских структурах в условиях быстро меняющейся внешней среды.

В исследовании применялись структурный и функциональный анализ, использовались следующие методы: статистический, сравнений и аналогий экспертных оценок, социально-психологической диагностики, индукции и дедукции, методологический и методический инструментарий, который использовался в процессе опросов и анкетирования персонала предпринимательских структур. Для обработки результатов эмпирического

исследования использованы кластерный и факторный анализ (методы математической статистики).

Информационно-эмпирическая база исследования включает официальные статистические и информационные материалы Росстата, национальных статистических агентств зарубежных стран, Российского союза промышленников и предпринимателей (РСПП), Международной организации труда (МОТ), Организации экономического сотрудничества и развития (ОЭСР), Программы развития Организации объединенных наций (ПРООН), материалы периодической печати в России и за рубежом, локально-нормативные акты предпринимательских структур, экспертные оценки, собственные расчеты автора, а также Интернет-издания.

Научная новизна диссертационного исследования состоит в теоретическом обосновании основных направлений развития трудового потенциала на основе мотивационного механизма, обеспечивающего повышение конкурентоспособности предпринимательских структур.

В результате проведенного исследования были получены следующие научные результаты, выносимые на защиту:

1. Уточнены понятия «конкурентоспособность предпринимательских структур», в которое включена профессиональная компетентность самих предпринимателей как составной и определяющий ее элемент, и «мотивационный механизм повышения конкурентоспособности предпринимательских структур» как управленческая совокупность базовой системы мотивации и повышения конкурентоспособности, факторов воздействия на нее, методик ее применения и критериев оценки конкурентоспособности, работающих по принципу компаратора.

2. Разработан мотивационный механизм, позволяющий повысить конкурентоспособность предпринимательской структуры, который базируется на предложенной автором системе «Мотивация, организация и повышение конкурентоспособности», представляющей собой совокупность пяти подсистем: мотивации, организации, нормирования, стимулирования и

оплаты труда. Выделенные элементы зависят от специфики отраслей и предприятий, внешней и внутренней среды, выбранного стиля управления в определенный момент времени для конкретной предпринимательской структуры.

3. Доказана целесообразность применения дополнительного интегрального показателя мотивации для оценки конкурентоспособности предпринимательских структур, который показывает качество работы персонала. Он объединяет в себе два коэффициента: соблюдение трудовой дисциплины и выполнение задач структурным подразделением.

4. Разработан алгоритм применения авторской системы «Мотивация, организация и повышение конкурентоспособности», который включает в себя следующие этапы:

- расчет показателя конкурентоспособности, усовершенствованный показателем мотивации;
- сравнение полученного показателя с максимальным показателем, принимаемым за единицу. В случае если рассчитанный показатель менее максимального, то проводится аудит по каждой подсистеме системы «Мотивация, организация и повышение конкурентоспособности» (далее – «МОиК»);
- по результатам внедрения изменений рассчитываются показатели трудовой дисциплины и выполнения задач;
- вновь сравнивается рассчитанный показатель мотивации с максимально возможным его значением. При значении меньшем, чем единица цикл повторяется.

5. Предложена методика внедрения системы «МОиК» в деятельность предпринимательской структуры для повышения ее конкурентоспособности, которая включает пять последовательно реализуемых этапов (выявление проблемы, оценка проблемы, разделение данных, внедрение изменений, оценка результативности показателей), с описанием особенностей каждого этапа.

6. Обосновано, что оценка конкурентоспособности предпринимательской структуры должна носить циклический характер, при этом каждый отдельный цикл включает в себя три укрупненных этапа: анализ конкурентоспособности, применение системы «МОиК», разработка предложений и их внедрение на основе аудита всех подсистем.

7. Разработаны и предложены рекомендации стимулирующего, организационного и мотивационного характера в рамках действия системы «МОиК», и усовершенствованная методика оценки уровня организации труда и производства, которая заключается в разделении каждой группы коэффициентов (организации труда и производства) по дополнительным критериям: качество, время и условие. Далее – по каждому критерию рассчитывается средняя арифметическая, медиана и перцентиль.

Теоретическая значимость работы заключается в разработке мотивационного механизма повышения конкурентоспособности предпринимательских структур через разработанную систему мотивации, представляющую собой единство подсистем мотивации, организации, нормирования, стимулирования и оплаты труда работников и их готовности к совершенствованию своей деятельности. Данная система за счет своей гибкости позволяет своевременно реагировать на изменения внешней среды. Исследование дополняет экономическую науку обоснованием разработки мотивационного механизма, позволяющего повысить конкурентоспособность предпринимательских структур.

Практическая значимость результатов исследования состоит в возможности использования материалов, рекомендаций и выводов в процессе повышения конкурентоспособности предпринимательских структур с целью повышения эффективности их деятельности, максимизации прибыли, а также для повышения эффективности управленческого консультирования предпринимательских структур в России.

Разработанная система мотивации, организации и повышения конкурентоспособности «МОиК» может быть использована при проведении

мероприятий по повышению конкурентоспособности предпринимательских структур в России, в различных сферах производственной деятельности, например машиностроении, легкой и пищевой промышленности и т.д. Материалы диссертации могут быть использованы в процессе изучения дисциплин «Основы предпринимательской деятельности», «Управление персоналом», «Мотивация трудовой деятельности», «Менеджмент».

Апробация результатов исследования. Основные положения проводимого диссертационного исследования докладывались автором на международных научно-практических конференциях, в их числе: конференции «Российское предпринимательство: история и современность», проходившие в Москве в 2010, 2011 и 2013 гг., «Формирование профессиональной компетентности в процессе управления человеческими ресурсами», Москва, 2014 г.

Полученные теоретические выводы и методические разработки были внедрены в управление и учтены в разработке программы повышения конкурентоспособности ОАО «Щелковский металлургический завод», ООО «АВС», ООО «Лифт комплекс» и ООО «ОМК-Аудит» и др.

Положения диссертации опубликованы в 9 научных работах общим объемом 5,9 п. л., включая 3 статьи в изданиях, рекомендованных ВАК РФ, объемом 1,6 п.л.

Структура диссертации. Поставленная цель и логика исследования определили следующую структуру работы: работа состоит из введения, двух глав, заключения, списка использованной литературы, включает 32 таблицы, 19 рисунков, 3 приложения. Список литературы содержит 159 источников.

Глава I. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТИ ПРЕДПРИНИМАТЕЛЬСТВА

1.1. Сущность и виды предпринимательства в отечественной экономике

На современном этапе становления новой структуры экономики объективно усиливается роль предпринимательства.

Понятие термина «предпринимательство» имеет свою историю и динамику развития. Так, в западной экономической теории ученые Кантильон Р., Хайек Ф., Сэй Ж. Б., Тоссиг Ф., Найт Ф., Мизес Л., Шумпетер И., Тюрго А., Кенэ Ф., Тоссиг Ф., Смит А. и др. давали такие определения этому понятию: практическое воплощение новаторской идеи, экономическая неопределенность и риск, изменение равновесия (приведение и вывод), смена факторов производства, услуга.

И. Шумпетер выделяет предпринимательство как четвертый фактор производства, оказывающий влияние на другие факторы: землю, труд, капитал.

В нашей стране предпринимательство впервые было отражено в Законе «Об индивидуальной трудовой деятельности» СССР 19 ноября 1986 года. Тогда было возможно ведение индивидуальной трудовой деятельности в тех ее видах, которые велись лично или с помощью родственников. Запрещалось применение наемного труда.

Документом, дающим право заниматься предпринимательской деятельностью, были срочные патенты или регистрационные удостоверения.

На сегодняшний день в России понятие «предпринимательская деятельность» определено в Законе «О предприятиях и предпринимательской деятельности» в редакции Законов РФ от 24.06.1992 № 3119-1, от 01.07.1993 № 5304-1, от 20.07.1993 № 5462-1; с изменениями, внесенными Указом Президента РФ от 24.12.1993 № 2288, дается такое определение предпринимательства: «Предпринимательская деятельность (предпринимательство) представляет собой инициативную самостоятельную

деятельность граждан и их объединений, направленную на получение прибыли. Предпринимательская деятельность осуществляется гражданами на свой риск и под имущественную ответственность в пределах, определяемых организационно-правовой формой предприятия».

Право заниматься предпринимательской и любой иной, не запрещенной законом, деятельностью, возникает тогда, когда человек достиг восемнадцати лет.

Если предприниматель использует наемный труд, то им должно быть зарегистрировано предприятие, если не использует, то регистрируется сам как индивидуальный предприниматель.

Предпринимательская деятельность осуществляется в двух формах: самим собственником и руководителем предпринимательской структуры от имени собственника.

Следовательно, в рамках предпринимательской деятельности большое значение имеет личность самого предпринимателя. Рассмотрим трактовки термина «предприниматель». Р. Катильон одним из первых в 18-ом веке стал рассматривать предпринимателя «как личность, принимающую решения и удовлетворяющую свои потребности в условиях неопределенности. Он считал, что доход предпринимателя – это плата за риск»¹.

Важное значение для исследования понятия «предприниматель» имеют выводы А. Смита. «Непосредственно фигура предпринимателя не привлекает внимание А. Смита, но сформулированная им концепция «свободной конкуренции» имеет принципиально важное значение для становления и развития теории предпринимательства. По его мнению, рыночная система формируется спонтанно»².

¹ Томилов В.В., Крупанин А.А., Хакунов Т.Д. Маркетинг и интрапренерство в системе предпринимательства <http://www.marketing.spb.ru/read/m20/>

² Предпринимательство и инновации / М. Г. Светульников, С. Г. Светульников. – Ульяновск: УлГТУ, 2010. – С. 5.

К. Маркс о предпринимателе говорит так: «...алчет денег просто в силу своей ненасытности. Будучи собственником-предпринимателем, ведущим бесконечную борьбу с сотнями таких же, он просто-таки должен стремиться к накоплению: в конкурентной среде, где он обитает, можно лишь накапливать или стать жертвой накопления других – третьего не дано»³.

Определение предпринимателю Ф. Найт дает такое: «предприниматель – это хозяйствующий субъект, получающий свой предпринимательский доход за реализацию специфической функции – принятие решений в ситуациях неопределенности. Прибыль, получаемая предпринимателем, зависит от общего уровня инициативы и условий на рынке, но в большей степени – от собственных способностей и удачи.

Предприниматель в исследованиях Дж. М. Кейнса – это тип хозяйственника, который способен к риску, обладает духом активности, уверен в перспективности своих действий, стремится достичь лучшего социального положения, но принимаемые им решения не всегда рациональны и логически обоснованы»⁴.

Т.У. Шульц указывал на такую основную черту предпринимателя, как его человеческий капитал.

Л. Мизес писал: «В любой реальной и живой экономике любое действующее лицо всегда является предпринимателем»⁵.

По Р. Хизричу предприниматель – это человек, который берет на себя риски (финансовые, психологические и социальные), отдает все свои силы и время, а в награду получает удовлетворение и деньги.

Автор настоящей диссертационной работы (на основе изучения приведенных трактовок) считает, что в современных экономических условиях **«предприниматель – это субъект рыночных отношений,**

³ Философы от мира сего / Р.Л.Хайлбронер. – М.: КоЛибри. 2008. – С. 197.

⁴ Предпринимательство и инновации / М. Г. Светульников, С. Г. Светульников. – Ульяновск: УлГТУ, 2010. – С. 14.

обладающий самостоятельностью в принятии решений, использующий имеющийся человеческий капитал, стремящийся к максимизации прибыли, удовлетворению личных материальных потребностей, готовый к риску и внедрению инновационных технологий в предпринимательскую деятельность».

Нужно понимать, что в экономической основе предпринимательства лежат не только личные способности предпринимателя и его сотрудников, но также отношения внутри организации, с другими предпринимателями и государством, которое обеспечивает экономическую свободу физических и юридических лиц законодательно. Это его и отличает от других видов деятельности.

Роль предпринимательства в современной рыночной экономике, базовой частью которой оно является, велика, поскольку благодаря ему можно обеспечить конкурентоспособность и не допустить как монополизации, так и огосударствления рынка. Предпринимательство является звеном в структуре общественного воспроизводственного процесса.

Предпринимателю для достижения своей цели нужно иметь и постоянно удерживать конкурентные преимущества. Это возможно только тогда, когда успешно развиты на его предприятии все направления, при этом нужно понимать, что исполнителями всех функций являются сотрудники, даже там, где задействованы автоматизированные системы.

Наиболее конкурентоспособными отраслями на мировом рынке будут те, которые внедряют передовые технологии и нанимают высокопрофессиональных сотрудников ⁶.

России необходимо стремиться по всем отраслям промышленности занимать сильную конкурентную позицию. На текущий момент на мировом

⁵ Мизес Л. фон. Человеческая деятельность: Трактат по экономической теории. – М.: ОАО НПО Экономика, 2000. – С. 239.

⁶ Синько В. Конкуренция и конкурентоспособность: основные понятия // Стандарты и качество. – 2000. – № 4. – С. 54–59.

рынке многие позиции промышленности нашей страны достаточно слабы. Так, по данным Всемирного экономического форума в рейтинге глобальной конкурентоспособности 2012–2013 гг. Россия занимает 67-е место ⁷.

Одним из слагаемых расчета глобальной конкурентоспособности является показатель эффективности рынка труда, поэтому управление персоналом и результаты его труда становятся одними из главных факторов конкурентоспособности отраслей и предпринимательских структур.

«В этом смысле ключевой задачей развития предпринимательства является создание условий для активизации инициативной деятельности» ⁸.

На современном этапе становления новой структуры экономики и необходимости повышения конкурентоспособности России, отраслей и предприятий объективно усиливается необходимость активации профессиональных компетенций как предпринимателей, так и наемных работников, что объясняется, помимо прочего, высоким уровнем обобществления деятельности и производства, средствами производства, а также «увольнением большего количества сотрудников, чем принятых, при этом жалобами каждого пятого предприятия являются жалобы на нехватку квалифицированных работников» ⁹. Это вызывает необходимость удовлетворения потребности в более прогрессивных способах объединения производительных сил и производственных отношений для повышения эффективности производства и экономического роста.

Предприниматель решает, какую организационно-правовую и организационно-экономическую форму предприятия выбрать, число учредителей, вид деятельности. В зависимости от того, какое направление

⁷ Всемирный экономический форум: Рейтинг глобальной конкурентоспособности 2012–2013. // Центр гуманитарных технологий. – URL: <http://gtmarket.ru/news/2012/09/05/4949>.

⁸ Плотникова О.А. Малое предпринимательство и его роль в обеспечении развития национальной экономики Российской Федерации. – М.: Моск. гуманит. ун-т, 2006. – С. 30.

⁹ Российские промышленники перестали понимать правительство и Кремль. – URL: <http://www.km.ru/economics/2013/07/31/ekonomika-i-finansy/717009-rossiiskie-romyshlenniki-perestali-ponimat-pravitel>.

деятельности выбрал предприниматель, можно выделить следующие виды предпринимательской деятельности.

Коммерческое предпринимательство. Эта деятельность охватывает стадию товарного оборота капитала через куплю-продажу, то есть через перепродажу товаров и услуг. Его виды:

1. Торговое – это экономические связи предпринимателя с оптовиками и розничными торговцами, потребителями товаров, работ, услуг.

2. Торгово-закупочное – это экономические связи предпринимателя с оптовыми торговцами. Осуществляется не только продажа, но и закупка.

3. Торгово-посредническое – это связи, в которых предприниматель выступает в роли посредника.

4. Товарные биржи – является разновидностью оптового рынка. Тут происходит установление минимальных партий купли-продажи предпринимателями, а также осмотр образцов товара.

5. Внешнеторговое – деятельность предпринимателя в области международного обмена услугами, работами, товарами и т.п.

Из-за того, что все виды предпринимательства тесно связаны между собой, могут пересекаться.

Финансовое предпринимательство является разновидностью коммерческого предпринимательства, но в качестве объекта деятельности здесь выступают ценные бумаги и валюта. На рынке присутствуют следующие его виды.

1. Страховых услуг – предоставление гарантий на возмещение ущерба страхователям при потере: жизни; здоровья; имущества и пр.

2. Банковских услуг: выдача банковских гарантий; открытие и ведение банковских счетов; лизинговые операции; перевод денежных средств; привлечение во вклады; купля-продажа валюты и пр.

3. Ценных бумаг: брокерская деятельность – в качестве лица, которое осуществляет сделки с ценными бумагами; дилерская деятельность – за свой счет и от своего имени совершаются сделки с ценными бумагами;

клиринговая деятельность – деятельность по взаимным обязательствам с ценными бумагами, их учету и расчетам; депозитарная деятельность – хранение ценных бумаг и сертификатов и деятельность по переходу права на них; ведение реестра владельцев ценных бумаг – актуализация, хранение и предоставление данных по владельцам.

4. Посреднических услуг – выполнение тех или иных операций для клиентов за вознаграждение (комиссию).

Консультационное предпринимательство. Консультирование по экономическим и юридическим вопросам, подготовка документов для производителей, продавцов, покупателей. Его виды ¹⁰:

1. Аудит – проверка финансовой отчетности фирм, её экспертная оценка.

2. Бухгалтерское обслуживание: осуществление или восстановление бухгалтерского учета внешними по отношению к клиенту бухгалтерскими фирмами; консультативные услуги по организации и совершенствованию бухгалтерского учета.

3. Юридический консалтинг: правовые услуги, юридические советы; экспертные заключения о соответствии действия или документа юридическим нормам.

4. Обеспечение информационными технологиями – разработка и консультирование по использованию компьютерных программ, созданию баз данных, компьютерных сетей.

5. Инжиниринг – предоставление услуг по строительству, эксплуатации объектов, а также инженерной подготовке процесса производства.

6. Инвестиционное обслуживание – финансовые услуги и консультирование.

7. Рекрутмент – услуги по подбору и оценке кадров.

¹⁰ URL: Сущность, формы и виды консультационного предпринимательства. – URL: <http://forbas.ru/?p=667>.

8. Кадровый консалтинг – услуги по совершенствованию технологий управления персоналом.

9. Реклама – консультирование и проведение мероприятий по созданию положительного образа (имиджа) товара или фирмы.

10. Деловая информация – услуги по предоставлению экономической, технической, социальной, юридической и прочей информации.

11. Лоббирование – создания выгодных условий для осуществления деятельности путем воздействия на органы государственной власти.

12. Образовательный тренинг – активное образовательное повышение квалификации.

Промышленное предпринимательство. Это процесс, когда предприниматель непосредственно что-либо производит, например продукцию, товары, а затем продает. Иными словами, это создание любого продукта, который покрывает базовые потребности людей и является капиталом для всех остальных сфер предпринимательства, а также реализует основные научно-технические идеи и закладывает тем самым фундамент экономического прогресса общества в целом. Несмотря на то, что это предпринимательство называется промышленным, следует иметь в виду, что оно охватывает и такие отрасли, как: сельское хозяйство, строительство, транспорт и т.д.

Промышленное предпринимательство пришло в упадок в момент начала перехода к рыночной экономике. Материально-техническое обеспечение было нарушено, сбыт продукции практически остановился, в результате этого финансовое состояние резко ухудшилось.

На сегодняшний день в нашей стране данный вид предпринимательства наиболее рискованный, так как в ходе структурной перестройки экономики, к сожалению, так и не удалось создать такие условия, при которых может развиваться промышленное предпринимательство. Государство для исправления текущей ситуации разработало программу «Развитие промышленности и повышение ее конкурентоспособности», разделенную на

два этапа: 2012–2015 гг. и 2016–2020 гг. Среди проблем, тормозящих выход промышленности на инновационный путь развития, выделяется низкая производительность труда ¹¹.

Анализ динамики промышленного производства за период реформ показал «значительное его сокращение в целом при неравномерности его характера в отраслевом разрезе» ¹².



Рис. 1. Динамика макроэкономических показателей российской экономики

На рисунке 2 представлена структура сферы предпринимательства, влияющая на деятельность всех ее составляющих.

¹¹ Государственная программа Российской Федерации «Развитие промышленности и повышение ее конкурентоспособности». – С.10.

¹² Соколов А.В. Проблемы развития промышленности России в посткризисный период // Экономика и управление. – 2010. – № 11. – С. 132–133.

Чтобы получить представление о предпринимательских структурах в сфере промышленного предпринимательства, необходимо рассмотреть его типовую схему (рис. 3).

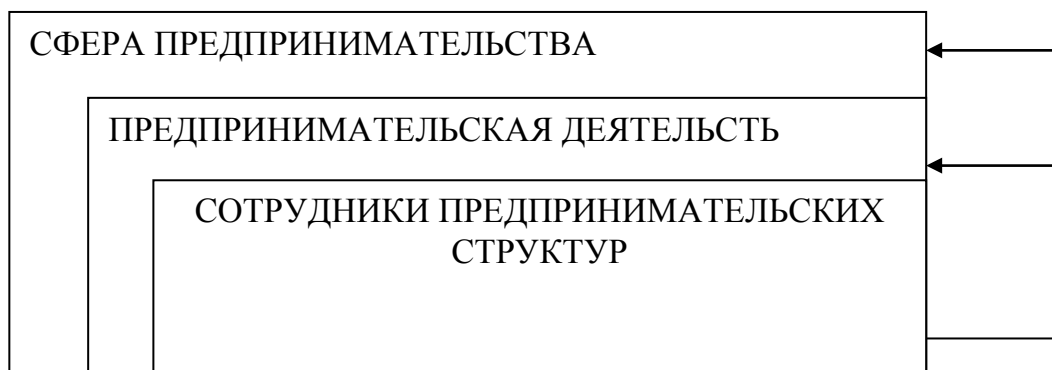


Рис. 2. Сфера предпринимательства как система (разработано автором)

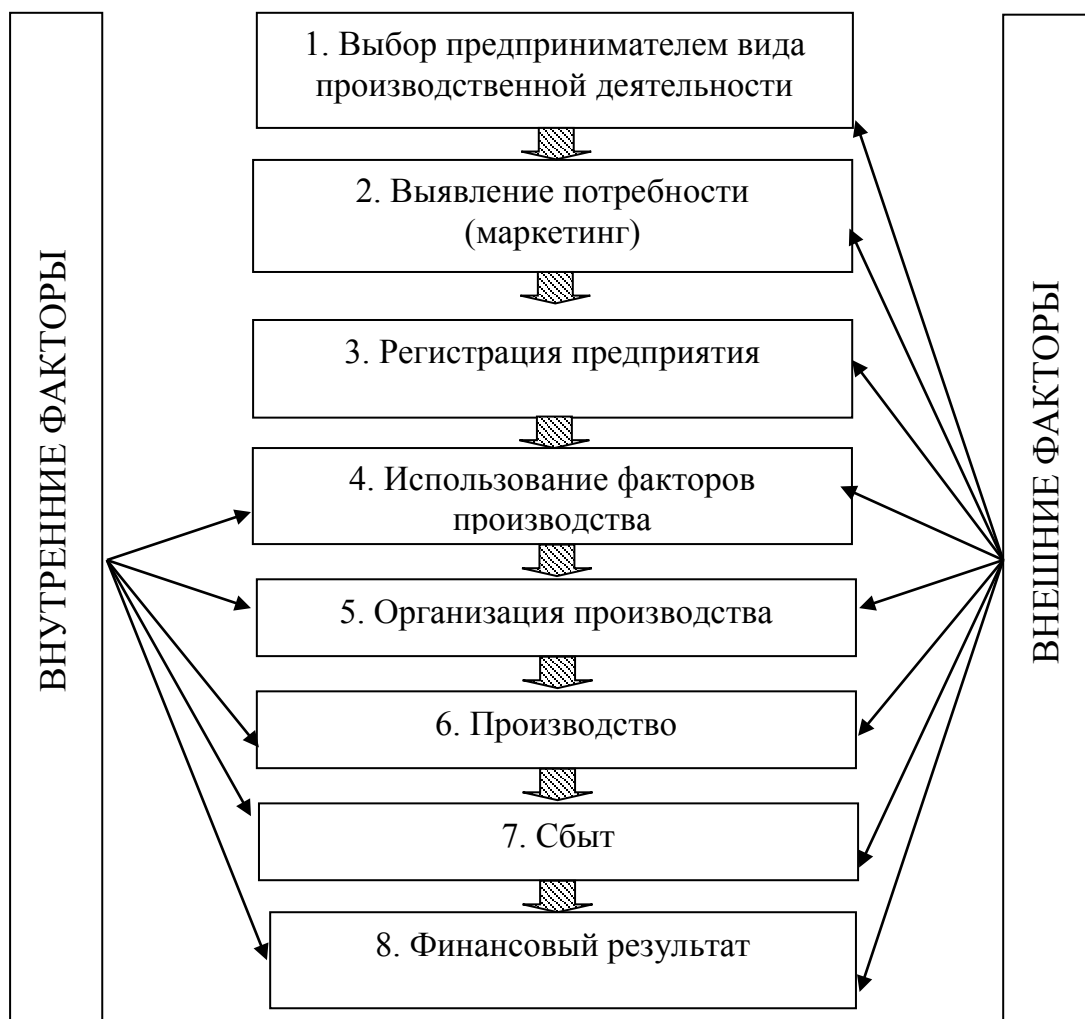


Рис. 3. Типовая структура промышленных предпринимательских структур

Нужно иметь в виду, что организационная структура промышленных предпринимательских структур не повторяет типовую структуру его организации. Типовой организационной структуры промышленной предпринимательской структуры, по мнению автора, быть не может, это обусловлено следующими причинами:

- спецификой деятельности;
- выбором управления;
- постоянным изменением факторов внутренней или внешней среды, изменением задач и, как следствие, изменением организационной структуры.

Результатом деятельности промышленной предпринимательской структуры является реализация определенного объема произведенных производителем товаров с получением за них денежной выручки.

К внешним факторам, оказывающим влияние на деятельность предпринимательских структур, можно отнести те, воздействия на которые со стороны предпринимательской структуры невозможно, например государственные требования, ограничения и законы, географическая среда, климат и др.

Внутренние факторы – это те, воздействия на которые оказывает предпринимательская структура принимаемыми решениями в области управления, внедрения инноваций и пр.

Внутренние факторы можно рассмотреть как элементы системы. Ввиду того, что все факторы тесно связаны между собой, наиболее полную отдачу можно получить, лишь учитывая их взаимодействие, что возможно в рамках определенной общей системы.

Понятие «система» можно определить как «множество объектов вместе с отношениями между объектами и между их атрибутами (свойствами)»¹³.

¹³ Тода М., Шуфорд Э. Цит. по книге: В.Н.Садовский. Основания общей теории систем. – М.: Наука, 1974. – С. 94.

Таким образом, для обеспечения конкурентоспособности предпринимательской структуры необходимо создание систем, включающих в себя различные элементы (подсистемы), отвечающие за регулирование основополагающих направлений предпринимательской деятельности, таких как производство, финансы, маркетинг, персонал и т.п. При этом важными элементами, обеспечивающими конкурентоспособность компании, являются и организационная культура, и социальная ответственность перед внешней и внутренней средой организации, и мотивационная политика фирмы. Для достижения главной цели – обеспечения конкурентоспособности – необходимо оказывать целенаправленное воздействие на каждое направление, так как необходимо понимать, что любое из них является отдельной системой, взаимодействующей с другими системами, и оказывает на них взаимопроникающее влияние, одновременно способствуя повышению конкурентоспособности предпринимательства. Поэтому в рамках данного диссертационного исследования (для обеспечения конкурентоспособности предпринимательской структуры) рассматриваются мероприятия по созданию мотивационного механизма, так как персонал является главной движущей силой, способствующей достижению поставленной цели.

1.2. Методические подходы к обеспечению конкурентоспособности предпринимательских структур

Наша страна является частью мирового хозяйства, а предпринимательские структуры – основой потенциала экономики России. Если предпринимательские структуры будут конкурентоспособны, то это обеспечит и экономический рост страны в целом. Это обеспечит рост ВВП, увеличит уровень экспорта, повысит занятость населения.

Характер среды, где действуют предпринимательские структуры, зависит от типа рынка и его конъюнктуры. Факторы повышения конкурентоспособности в каждом из типов будут организовывать совершенно различные системы, следовательно, влияние, оказываемое на

них, должно быть индивидуальным. Кроме этого, значение будет иметь не только тип рынка, но и специфика отрасли, организации и управления предпринимательской структурой, а также поставленные цели и пр.

Для того чтобы конкуренция развивалась, необходимо, чтобы были созданы условия: технологические, экономические и социальные. Чем выше конкуренция, тем выше эффективность функционирования рынка. Конкуренция предполагает свободу вступления и выхода из отраслей промышленности. Она показывает адаптацию к изменениям, которые постоянно происходят во внешней среде и возможности использования имеющихся внутренних резервов, в том числе человеческих.

Автор настоящего диссертационного исследования предлагает свою трактовку понятия «конкурентоспособность» на основе имеющихся определений, данных классиками экономической мысли.

«Конкурентоспособность – это эффективная хозяйственная деятельность на определенном отраслевом рынке (внутри страны и за ее пределами), осуществляемая производителями и продавцами аналогичных товаров или услуг в конкретный период времени за счет обеспечения доступных цен, высокого качества продукции, сервиса для потребителей, а также умения эффективно использовать свои финансовые, производственные, научно-технические и, самое главное, человеческие ресурсы».

Повышение конкурентоспособности предпринимательской структуры можно определить как «систему последовательных мероприятий и действий, осуществляемую хозяйствующими субъектами данной сферы и направленную на развитие и поддержание рыночных отношений и форм предпринимательской деятельности, что позволяет нивелировать существующие диспропорции в экономике, обеспечить оптимальное использование внутреннего потенциала и ресурсов для производства благ,

обоснованно и сбалансировано распределять прибыль между участниками рынка»¹⁴.

Факторы, которые определяют конкурентоспособность предпринимательской структуры, могут быть внешними и внутренними, но для конкретной предпринимательской структуры их состав отличен и определяется спецификой отрасли и прочими условиями, действующими в конкретный момент времени.

Прежде чем перейти к их рассмотрению, следует уточнить определение термина «факторы конкурентоспособности». В социально-экономической жизни общества и в производственно-хозяйственной деятельности предпринимательских структур происходят такие явления и процессы, которые способны повлиять на изменение уровня затрат на производство, качество товаров или оказание услуг в ту или иную сторону, и, следовательно, повысить или понизить их конкурентоспособность. Именно такие явления и процессы называют факторами конкурентоспособности.

Существует много работ, посвященных повышению конкурентоспособности, авторы которых по-разному определяют комплекс факторов, оказывающих влияние на нее. Факторы, влияющие на конкурентоспособность, могут быть различны по силе влияния и по степени важности.

Общеизвестна концепция пяти конкурентных сил (М. Портер)¹⁵. Согласно ей в любой отрасли правила конкуренции определяются пятью факторами (рис. 4).

Барьеры для входа на рынок по М. Портеру могут быть такими: доступ к каналам распределения, законодательные правила и ограничения, опыт

¹⁴ Левина М.Б. Стратегия развития как фактор повышения конкурентоспособности предпринимательских структур: Дисс... канд. экон. наук. – Москва, 2012. – С. 26–27.

¹⁵ Портер М. Конкуренция / Пер. с англ. – М.: Издательский дом «Вильямс», 2003. – С. 256.

производства, основной капитал, удобные места расположения, патенты и т.п.



Рис. 4. Конкурентные факторы предприятия

Ожидаемая реакция существующих предпринимательских структур на новичков в отрасли будет жесткой, если: они и раньше защищали свои позиции, имеют большие финансовые возможности, чтобы сохранить долю на рынке, имеют возможность снизить цены и пр.

Некоторые авторы предлагают классификацию факторов конкурентоспособности, которые зависят от государства и предпринимателей, степени их влияния, например Е.Л. Смольянова и В.Б. Малицкая. По мнению указанных авторов, факторы конкурентоспособности можно разделить на три группы ¹⁶:

¹⁶ Смольянова Е. Л. К вопросу о классификации факторов и резервов обеспечения конкурентоспособности предприятия / Е. Л. Смольянова, В. Б. Малицкая // Вестн. ТГУ. – 2009. – Вып. 2 (70). С. 336–341.

- мегауровень – не контролируется государством;
- макроуровень – контролируется государством и не контролируется предпринимательской структурой;
- микроуровень – контролируется предпринимательской структурой.

Данный подход позволяет сконцентрироваться на тех факторах, на которые промышленная предпринимательская структура может оказывать непосредственное влияние, но отсутствие мезоуровня не позволит учитывать факторы региона.

Фомин Б.Ф. понятие «конкурентоспособность» рассматривает в трех взаимосвязанных аспектах: на уровне предприятия в целом, на уровне производства и на уровне продукции (рис. 5).

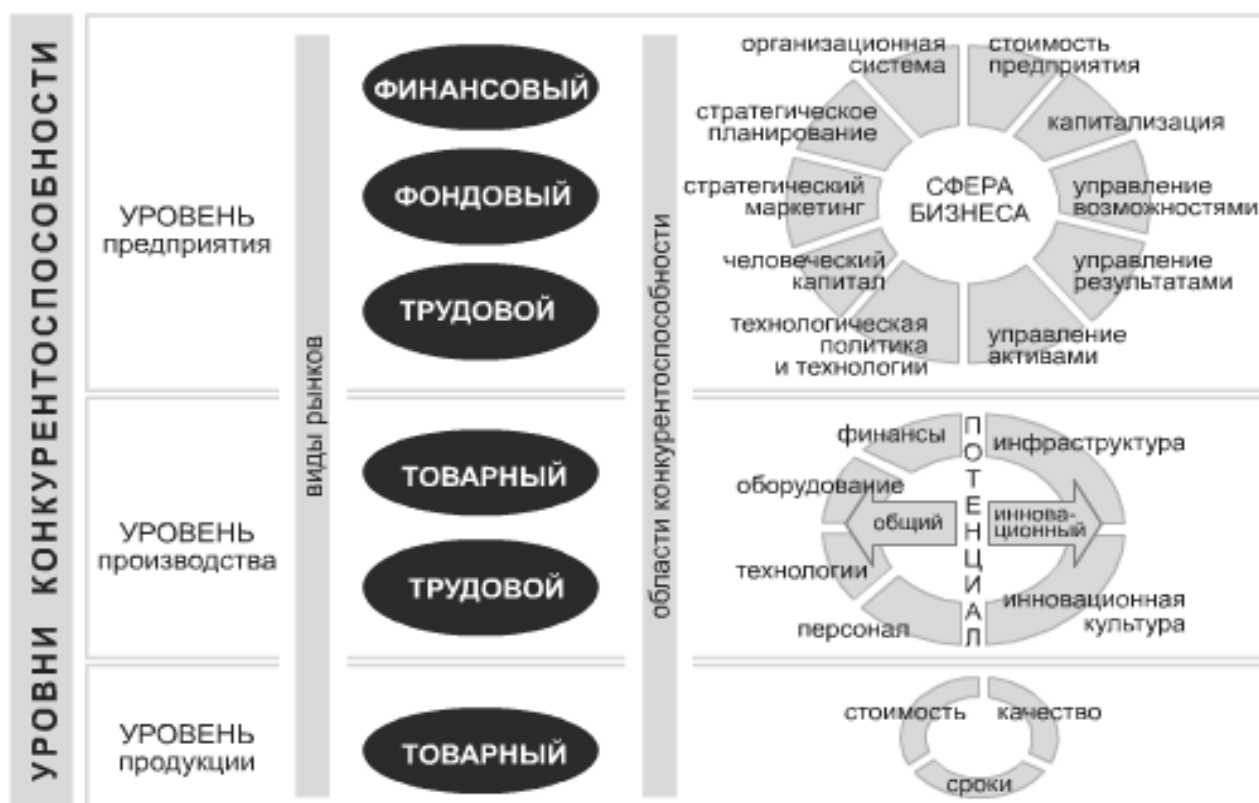


Рис. 5. Уровни конкурентоспособности предприятия ¹⁷

¹⁷ Фомин Б.Н. Понятие конкурентоспособности предприятия. – М.: Центр проектирования эффективного бизнеса, 2011.

Возможно еще выделение таких факторов, как: «наличие собственной рыночной ниши; контроль и поддержание высокого качества; инновации; партнерство; быстрота действий, мобильность к изменяющейся конъюнктуре рынка; квалификация персонала; международная деятельность; малая величина предприятий»¹⁸.

Голубков Е.П. выделяет для оценки конкурентоспособности шестнадцать факторов (таб. 1)¹⁹.

Особое внимание следует уделить внутренним факторам, так как на них можно оказывать прямое влияние. От того насколько эффективно работает система управления и насколько велики профессиональные компетенции менеджеров, зависит возможность обеспечения конкурентоспособности предпринимательской структуры и его успех на рынке. Постоянно нужно также анализировать факторы внешней среды, чтобы их учитывать для внутренних изменений. Те менеджеры, которые способны учесть внешние факторы, имеют большие возможности сохранения своих позиций на рынке.

Конкурентоспособность на уровне отраслей можно обеспечить за счет таких факторов, как: производительность труда, технический уровень продукции, зависимость отрасли от импорта/экспорта, наукоемкость, наличие возможности реализации научных разработок и освоения продукции, использование товаров или услуг в других отраслях, способность к модернизации и пр.

В мировой экономике мало стран, где все отрасли были бы конкурентоспособными, т.к. нельзя одновременно спрогнозировать перспективы их развития на долгосрочную перспективу и создать соответствующие условия для развития конкуренции хозяйствующих

¹⁸ Грани конкурентоспособности: государство, регион, предприятие, товар / Под ред. С.С. Чернова. – Новосибирск: СИБПРИНТ, 2008. – С. 29.

¹⁹ Голубков Е.П. Маркетинговые исследования: теория, методология и практика / Е.П.Голубков. – М.: Финпресс, 2008. – С. 316.

субъектов.

Таблица 1

Факторы влияния на конкурентоспособность

Факторы	Описание
Имидж фирмы	Представление о товарах, качестве, особенностях и т.д.
Концепция продукта	Совокупность полезных качеств, которые представлены в товаре
Качество	Определяется при помощи тестов
Разнообразие номенклатуры	Производимый ассортимент
Доля на рынке	Положение относительно конкурентов, определяется процентным соотношением показателей объема продаж
Эффективность НИОКР	Показывает соответствие целям и интересам. По каждому виду эффективности: коммерческая, социальная и пр. рассчитываются свои показатели и формы проявления
Эффективность производственной базы	Определяется возможностью увеличить объемы или перестроиться на выпуск новых товаров
Финансовый уровень	Возможность собственных и привлеченных средств
Цена	Стоимость товара
Маркетинг	Бюджет, качество исследований и их частота
Способность привлекать и удерживать потребителей	Возможность использования механизмов: рекламы, дегустации, бесплатных образцов, акции и пр.
Уровень сбыта	Возможность использования множества каналов
Стимулирование сбыта	Стимулирование сотрудников продаж предприятия-производителя, сотрудников магазинов и пр.
Рекламная деятельность	Результатом процесса является создание, продвижение или исследование продукта
Послепродажное обслуживание	Обслуживание товара после продажи
Общая политика фирмы	Уровень общения с властью, прессой и т.п.

Существует еще такая классификация факторов и их перечень ²⁰ (рис. 6).



Рис. 6. Факторы обеспечения конкурентоспособности предприятия

Эти факторы подразделяются на внешние и внутренние ²¹. На рисунке 7 представлен их состав.

²⁰ Управление финансами. Конкуренентоспособность. 15.11.2012. – URL: <http://www.center-yf.ru/data/Marketologu/Konkurentosposobnost.php>

²¹ Управление финансами. Конкуренентоспособность. 15.11.2012. – URL: <http://www.center-yf.ru/data/Marketologu/Konkurentosposobnost.php>.



Рис. 7. Внутренние и внешние факторы конкурентоспособности предприятия

Винокуров В.А. выделяет следующие факторы конкурентоспособности: ресурсы (потенциал) и умение продуктивно их использовать ²².

Дж. Пилдич отмечает, что конкурентоспособность предпринимательской структуры зависит от следующих факторов ²³:

²² Винокуров В.А. Организация стратегического управления на предприятии. – М.: Центр экономики и маркетинга, 2011. – С. 86.

²³ Метелев И. С. Конкурентоспособность субъекта предпринимательской деятельности: сущность, методы, факторы и критерии оценки // Журнал: Проблемы современной экономики. – 2011. – № 1 (37).

1. Источники конкурентных преимуществ. При этом конкурентные преимущества подразделяются на два вида:

- преимущества высокого ранга (связанные с наличием у предприятия высокой репутации, квалифицированного персонала, патентов, ведением долговременных НИОКР, развитым маркетингом, основанным на использовании новейших технологий, современным менеджментом, долговременными связями с покупателями и т.д.) дольше сохраняются и позволяют достигать более высокой прибыльности;
- преимущества низкого ранга (связанные с наличием дешевой рабочей силы, доступностью источников сырья и т.д.) не столь устойчивы, так как могут быть скопированы конкурентами.

2. Очевидность источников конкурентных преимуществ. При наличии явных источников преимуществ (дешевое сырье, определенная технология, зависимость от конкретного поставщика) возрастает вероятность того, что конкуренты постараются лишить фирму этих преимуществ.

3. Инновации. Для удержания лидирующего положения сроки внедрения инноваций должны, по крайней мере, равняться срокам их возможного повторения конкурентами или превосходить их. Инновационный процесс позволяет компаниям переходить к реализации конкурентных преимуществ более высокого ранга и увеличивать число их источников.

4. Отказ от имеющегося конкурентного преимущества для приобретения нового. Отказ от конкурентного преимущества важен для реализации стратегии, так как создает барьеры для имитаторов.

Основные факторы конкурентоспособности предпринимательской структуры, предложенные западными исследователями, в основном привязаны к государственному регулированию и инновациям.

Из-за специфики отраслей, предпринимательских структур, внешней и внутренней среды автор не будет определять их конечный состав, так как считает, что определить его возможно только для конкретной предпринимательской структуры в определенный момент времени.

Факторы конкурентоспособности становятся благоприятными, если этому соответствуют условия (природные, реальные (экономические, организационные и т.п.)), превращающие их в конкурентные преимущества предпринимательских структур.

В работах Зулькарнаева И.У. и Ильясовой Л.Р. предложено факторы, влияющие на конкурентоспособность организации, разделить на три группы, представленные в таблице 2²⁴.

Таблица 2

Факторы, влияющие на конкурентоспособность организации

Факторы	Описание
Цели	Поставлены организацией
Ресурсы	Располагает организация
Факторы	Внешней среды

Рубин Ю.Б. указывает, что все факторы, которые формируют конкурентную среду, находятся во взаимодействии и создают целостность.

К ним относят:

- условия в производственном процессе предприятия, которые могут быть материальными и нематериальными;
- соперничество предприятий, их орг. структура и стратегия, параметры спроса;
- отрасли (родственные и поддерживающие);
- инновации;
- роль органов власти и управления.

Отдельно следует акцентировать внимание на том, что основой воздействия на факторы обеспечения конкурентоспособности являются человеческие ресурсы. Так, Ворожбит О.Ю. включает в факторы внутренней

среды обеспеченность предприятия персоналом и отдельно его мотивацию и стимулирование ²⁵.

Ассоциация менеджеров России внутренние факторы конкурентоспособности распределила по степени влияния (см. рис. 8). Все указанные факторы, кроме «Менеджмент и сотрудники компании высоко мотивированы», могут менять свою степень в зависимости от причин, указанных ранее, при попытке установить конечный состав факторов конкурентоспособности, а именно: из-за специфики отраслей, предпринимательских структур, внешней и внутренней среды в конкретный момент времени для конкретной предпринимательской структуры.

Однако, несмотря на очевидную главенствующую роль человеческих ресурсов, они по-прежнему в большинстве случаев рассматривается как средство решения экономических задач, а не как главная цель развития предпринимательских структур (рис. 8).

²⁴ Зилькарнаев И.У., Ильясова Л.Р. Метод расчета интегральной конкурентоспособности промышленных, торговых и финансовых предприятий // Маркетинг в России и за рубежом. – 2004. – № 4.

²⁵ Ворожбит О.Ю. Теоретические и методологические основы управления конкурентоспособностью предпринимательских структур в рыбной промышленности: Автореферат дисс. докт. экон. – Владивосток, 2009. С. 14–15.

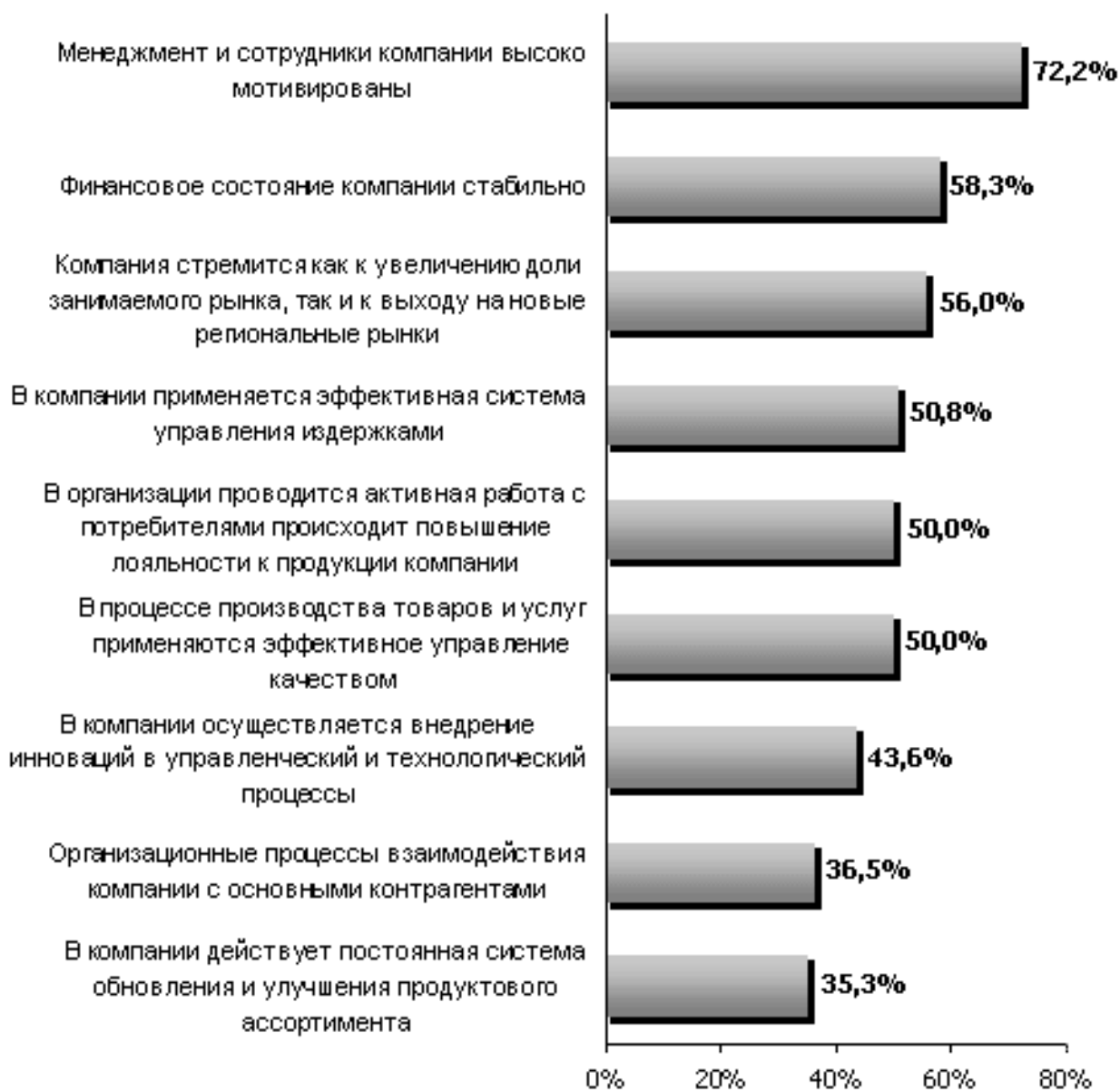


Рис. 8. Внутренние факторы повышения конкурентоспособности предпринимательских структур в России, % ²⁶

Очевидно, что в обществе присутствует недооценка системы мотивации работников, снижающая эффективность труда и возможность повышения конкурентоспособности предпринимательских структур, отраслей производства и экономики нашей страны в целом.

Конкурентоспособность предпринимательских структур зависит от производительности труда, так как труд должен быть результативным, эффективным и поэтому конкурентоспособным.

²⁶ Ассоциация менеджеров России, Accenture, 2011. – URL: <http://www.amr.ru/>.

Анализ уровня производительности труда в России и в других странах показывает, что мы находимся на последнем месте в рейтинге ²⁷ (рис. 9).

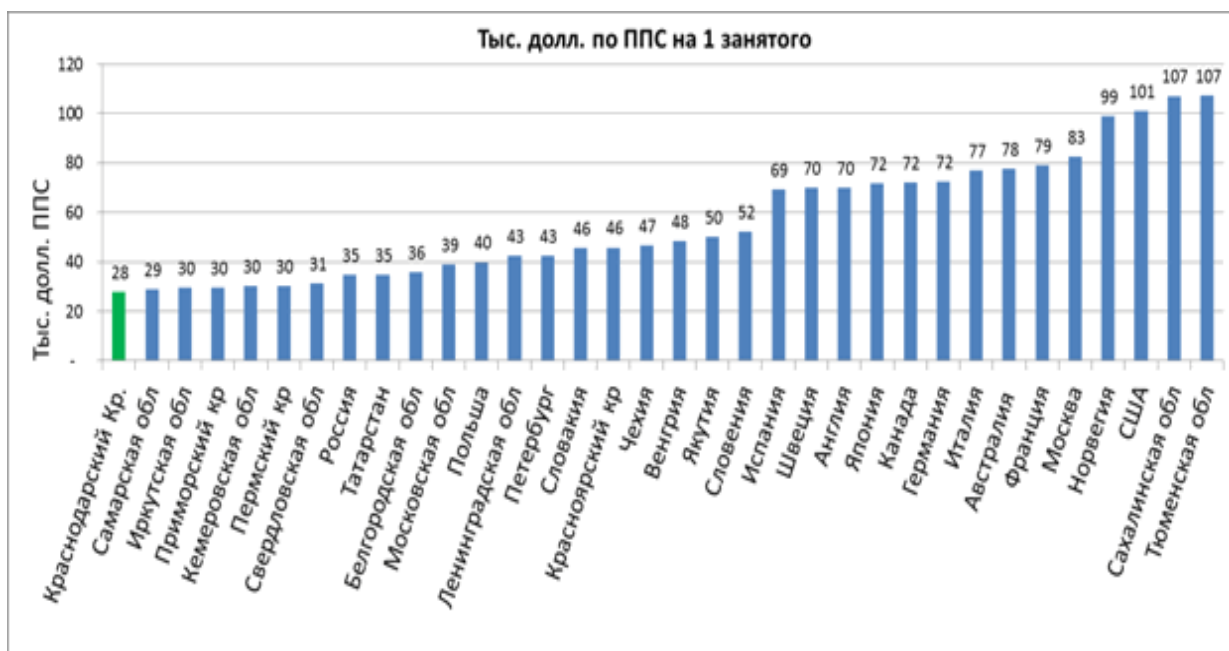


Рис. 9. Производительность труда в странах мира и регионах России (в среднем по экономике), 2010 г.

Производительность труда в странах мира по отраслям экономики (2008 г., в долларах по ППС, в ценах 2010 г.) представлена в таблице 3 ²⁸.

В стратегическом менеджменте основополагающим было мнение о том, что факторы внутренней среды (как зависимые от состояния внешней среды) должны быть адаптивны к условиям и изменениям во внешней среде. Именно свойство адаптивности факторов внутренней среды рассматривалось и как ключевое условие конкурентоспособности.

Таблица 3

²⁷ А.А.Зайцев Региональная диагностика и отраслевой анализ производительности труда. – URL: <http://kapital-rus.ru/articles/article/219434>

²⁸ А.А.Зайцев Региональная диагностика и отраслевой анализ производительности труда. – URL: <http://kapital-rus.ru/articles/article/219434>

**Производительность труда в странах мира по отраслям экономики
(2008 г., в долларах по ППС, в ценах 2010)**

	Средняя производитель- ность	С/Х, рыбоводство	Добыча пол. Иск., Энергетика, ЖКХ	Обработ-е пр- ва	Строительство	Торговля, гостиницы и рестораны	Транспорт и связь	Прочие виды деятельности
	Total	A-B	C+E except D	D	F	G-H	I	J-P
США	101 056	76 954	281 277	116 671	59 554	70 476	127 891	109 397
Норвегия	98 821	43 166	1 309 395	79 655	66 245	53 986	105 724	69 873
Франция	79 016	52 523	155 760	62 251	72 654	58 984	78 961	91 810
Австралия	77 601	60 012	369 544	71 366	62 619	39 393	109 914	84 968
Италия	77 016	40 687	261 950	68 336	56 015	56 739	102 023	92 336
Германия	72 439	28 869	181 447	74 674	44 940	50 168	75 308	83 059
Канада	72 234	54 272	326 734	75 538	71 455	43 696	77 633	72 768
Япония	71 644	23 458	232 548	76 677	48 829	40 352	76 139	96 175
Англия	70 042	37 378	288 677	67 520	55 950	51 891	73 167	75 925
Швеция	69 941	56 345	379 944	86 617	54 619	56 529	82 298	66 370
Испания	69 282	42 467	216 190	66 418	66 521	53 357	78 752	79 208
Словения	52 313	14 568	83 880	43 814	61 378	48 795	48 472	69 052
Венгрия	48 260	45 691	91 083	46 603	26 622	32 962	53 396	59 212
Чехия	46 787	35 923	111 009	40 284	33 460	42 566	65 683	49 883
Словакия	45 726	47 803	116 297	39 664	42 051	47 135	46 195	45 831
Польша	39 864	10 662	61 916	36 352	37 060	46 174	36 347	51 395
Россия	35 620	18 100	89 318	37 801	29 212	45 075	34 953	28 533

Анализ исследований зарубежных и отечественных авторов уже выявил тенденцию к смене парадигм в области управления конкурентоспособностью предпринимательских структур. «Теория смещения фокуса основных факторов конкурентоспособности на развитие и использование творческого и мотивационного потенциала сотрудников предприятия базируется на футуристических идеях таких зарубежных ученых, как Г. Крог, М. Кёне, Р. Йенсен. Заметный вклад в определение сущности понятия «потенциал конкурентоспособности персонала» и основных факторов его обеспечения в современных условиях внесли такие отечественные ученые и в то же время практикующие организационные консультанты, как М.А. Данилова, А.Д. Савкин, А.С. Огнев, М.И. Станкин»²⁹.

Дальнейший анализ литературных источников по данному направлению показал, что совокупность факторов конкурентоспособности предпринимательских структур зависит от условий в конкретный момент времени. По мнению автора диссертации, она не может быть однозначно

²⁹ Вылегжанина А.О. Коуч-технологии как способ обеспечения конкурентоспособности предпринимательских структур: Автореф. дисс. канд. экон. наук. Тюмень, 2007. – С. 3.

определена, так как факторы меняются и развиваются, но в то же время конкурентоспособность предпринимательских структур во многом зависит от трудового потенциала его работников, поэтому данный фактор повышения конкурентоспособности можно определить как постоянный и важный. Трудовой потенциал может быть усилен путем формирования и развития грамотно организованной системы трудовой мотивации.

Рассмотрев основные подходы отечественных и зарубежных авторов к обеспечению конкурентоспособности предпринимательских структур, автор диссертационного исследования считает необходимым уточнить понятие конкурентоспособности для этих структур.

Конкурентоспособность предпринимательских структур, по мнению автора, – это совокупность управленческих, организационных, поведенческих и мотивационных факторов, включающая в себя и профессиональную компетентность, самих предпринимателей, позволяющая одним компаниям, на рынке любого уровня и формы, превзойти другие, производящие аналогичные товары в заданных экономических условиях в определенной временной перспективе.

Таким образом, существуют различные методические подходы по обеспечению конкурентоспособности предпринимательских структур, разработанные как отечественными, так и зарубежными специалистами.

На внутренние факторы, такие как производительность труда, трудовой потенциал работников, организация труда, можно воздействовать путем создания целевых программ работы с персоналом, заблаговременно повышая их уровень и получая конкурентные преимущества. Внешние факторы, такие как изменение трудового законодательства, инновационные технологии в научно-техническом прогрессе, влияние лидирующих конкурентов в данной отрасли, предпринимательская структура изменить не может. Но их учет и анализ влияния на деятельность компании, а также проведение мероприятий инновационного характера, нивелирующих негативные последствия от влияния внешних факторов, являются необходимыми для совершенствования

мотивационного механизма, обеспечивающего повышение конкурентоспособности предпринимательской структуры.

1.3. Мотивационный механизм повышения конкурентоспособности предпринимательских структур

В соответствии с вышесказанным необходимо сформировать мотивационный механизм, в основу которого положена система мотивации, дополненная определенными методиками по ее внедрению в деятельность предпринимательской структуры и рекомендациями по проведению отдельных элементов аудита социально-трудовой сферы, влияющими на эффективность труда работников и, соответственно, на повышение конкурентоспособности организации.

Наибольшее понимание того, что представляет собой система трудовой мотивации на предприятии, с нашей точки зрения, мы находим в работе Любицкой В.А.³⁰ (рис. 10).

Необходимо создание такой комплексной системы, с помощью которой предприниматели смогут, используя научно-практический опыт, эффективно управлять быстро меняющимися факторами внешней и внутренней среды предпринимательских структур, влияющими как на поведение работника с целью повышения эффективности его труда, так и на изменение конкурентоспособности предпринимательской структуры.

³⁰ Любицкая В.А. Система мотивации и стимулирования труда работников промышленного предприятия в рыночной среде // Известия ИГЭА. – 2011. – № 1. – С. 101.

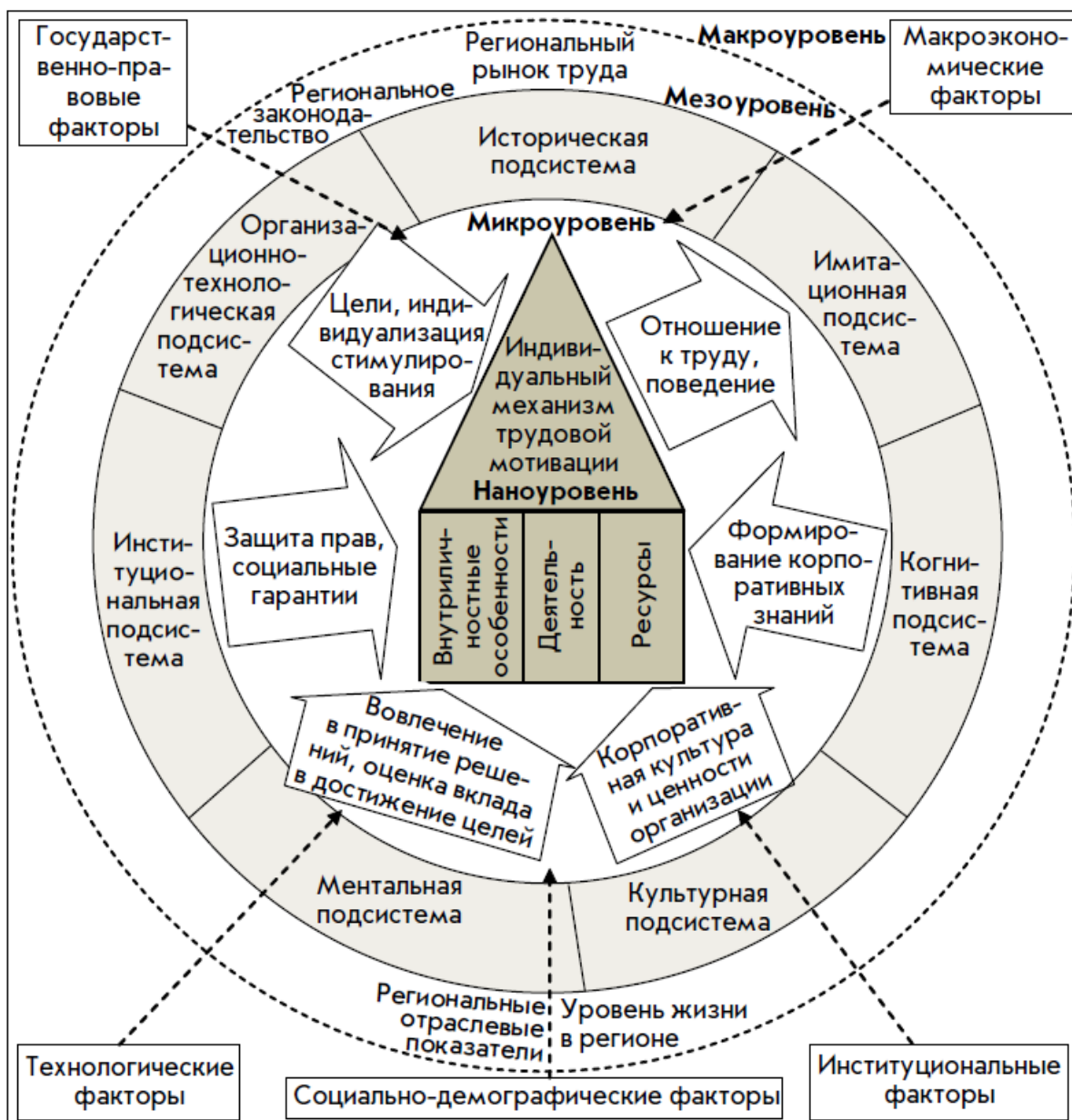


Рис. 10. Система мотивации и стимулирования труда персонала предприятия

Диссертант предлагает свою систему мотивации, в которую входят такие подсистемы, как: мотивация, организация, нормирование, стимулирование и оплата труда.

Изучение подсистем системы мотивации проведено с позиции трех подходов: экономического, управленческого и мотивационного.

Понятие каждой из подсистем меняется в зависимости от исторических, экономических, организационных, управленческих и др. требований.

По мнению отечественного специалиста в области трудовой мотивации С.А. Шапиро, **мотивационный механизм предприятия** – это комплексная система применяемых инструментов и способов воздействия на работающий персонал ³¹.

Мотивационный механизм должен строиться с учетом особенностей персонала и включать в себя потребности, интересы, установки и ценностные ориентации работников. Мотивационный механизм учитывает структуру управления персоналом организации, факторы, воздействующие на организацию внутри и извне, а также сложившиеся на предприятии традиции и исторический опыт работы ³².

Важно понимать, что существуют различные по классификации системы ³³:



Рис. 11. Классификация систем

По критериям системы могут быть охарактеризованы: по взаимодействию с внешней средой, по структуре, характеру функций, по характеру развития, степени организованности, сложности поведения, по характеру связи между элементами, характеру структуры управления, назначению ³⁴.

³¹ Шапиро С.А. Развитие методов управления персоналом в производственных организациях: Автореферат диссер. на соискание учен. степени к.э.н., Москва, 2004. – С. 11.

³² Там же.

³³ Родионов И.Б. Теория систем и системный анализ. – URL: <http://victor-safronov.narod.ru/systems-analysis/lectures/rodionov/01.html>.

³⁴ Там же.

Мы предлагаем разработанную нами систему мотивации, состоящую из пяти элементов: мотивации, организации, нормирования, стимулирования, оплаты труда (далее – система «МОиК»). «МОиК» – система мотивации, организации и повышении конкурентоспособности.

Чтобы предлагаемая организационно-техническая система «МОиК» была универсальна, ее характеристики должны быть, по мнению автора, следующими (таб. 4):

Таблица 4

Характеристики системы «МОиК»

Значение критерия системы	Описание
Открытая	Является частью другой системы.
Сложная	Выполняют сложную функцию. Элементы рассматриваются как подсистемы.
Многофункциональная	Реализует несколько функций.
Развивающая	Функции постоянны, но видоизменяются.
Диффузная	Статистические закономерности распространяются с некоторой вероятностью.
Самоорганизующая	
Стохастическая	Изменения носят случайный характер, например, изменения внешней среды.
Централизованная	Определяет функционирование всей системы.
Управляющая	Управляет процессами.

Способ реализации каждого из выделенных элементов системы «МОиК» зависит от специфики отраслей и предпринимательских структур, внешней и внутренней среды, выбранного стиля управления в определенный момент времени для конкретной предпринимательской структуры. В настоящее время «ни одна из мотивационных моделей не способна полностью устранить противоречия в стимулировании труда наемных работников. Поэтому проблема разработки теоретических и практических подходов к мотивации труда остается чрезвычайно актуальной и

насушной»³⁵, хотя «важные составляющие этих теорий являются весьма значимыми для мотивирования и стимулирования работников..., работающих в условиях рынка»³⁶.

Сегодня «структура мотивации труда российских работников претерпела изменения в сторону усиления роли материальных стимулов, что представляет собой большую проблему с точки зрения развития как отдельной личности, так и общества в целом, поскольку жизнедеятельность и развитие личности и общества должны осуществляться не только на уровне удовлетворения первичных физиологических потребностей, но и на уровне полного раскрытия заложенного в человеке и обществе потенциала»³⁷. Именно поэтому в разработанную систему мотивации «МОиК» вошло пять указанных ранее подсистем.

Графически система «МОиК» представлена на рисунке 11.

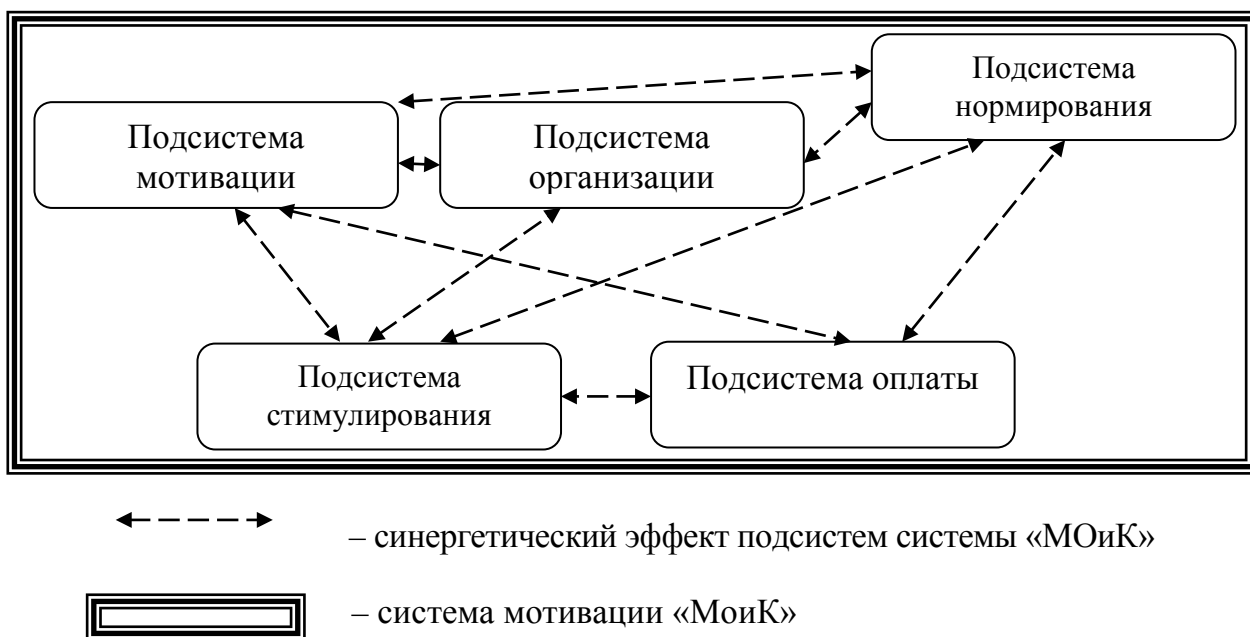


Рис. 11. Система «МОиК» (разработано автором)

³⁵ Дырин. С. П. Особенности российской модели управления персоналом: Монография. – Ижевск: «Удмуртский университет», 2004.

³⁶ Сатонина Н.Н. Особенности мотивации персонала современной российской компании // Вестник Самарской гуманитарной академии. Серия: Психология. – 2007. – Вып. 1.

³⁷ Митрофанова Е.А. Развитие системы мотивации и стимулирования трудовой деятельности персонала организации: теория, методология, практика: Автореферат диссер. на соискание учен. степени д.э.н. – М., 2008. – С. 1.

Каждый из определенных выше элементов системы мотивации является, в свою очередь, системой более низкого ранга, поэтому нужно иметь в виду, что «целостная система распадается на множество подсистем низшего ранга по принципу «обоймы». Чтобы эти подсистемы сохранялись и были таковыми, какими они должны быть для целей самоорганизации данной системы, ее устойчивого существования, необходимо с ее стороны целеопределенное внутреннее воздействие»³⁸.

Интеграция системы мотивации с подсистемами более высокого и более низкого уровня дает возможность создавать синергетические эффекты (рис. 12). «Необходимость в стратегии использования достижений фундаментальной науки России в конкурентной борьбе на мировых рынках для создания условий получения синергетических эффектов в экономической, научно-технической, производственной и тому подобных сферах приобрела особую остроту»³⁹.

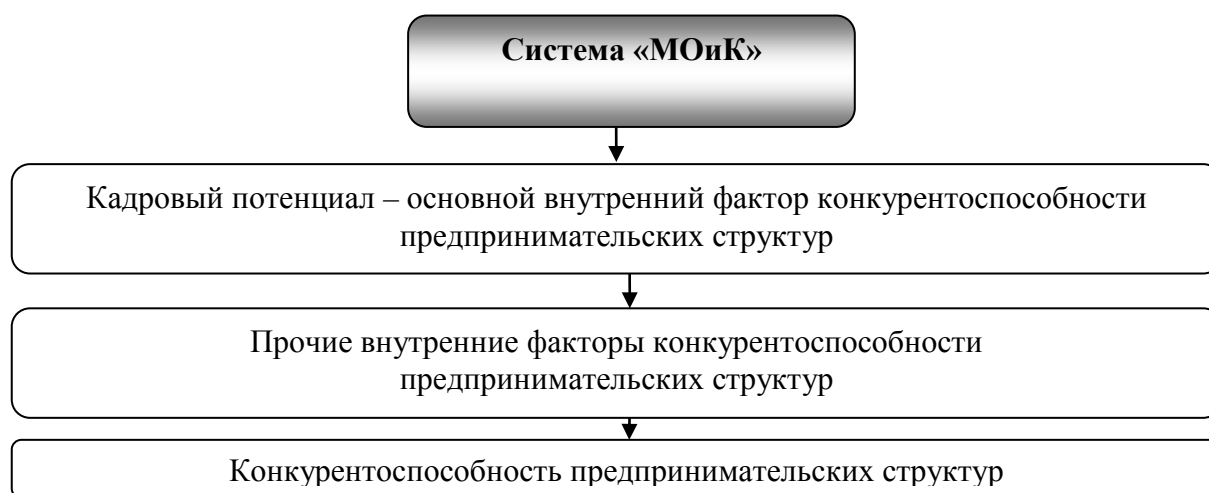


Рис. 12. Взаимодействие «МОиК» с другими подсистемами предпринимательской структуры (разработано автором)

В настоящем диссертационном исследовании целесообразно представить мотивационный механизм следующим образом (рис. 13).

³⁸ Головки В.В. Высшие синергии порядок и хаос в развитии социально-экономических систем. Томский государственный университет: Материалы второго Всероссийского научного семинара «Самоорганизация устойчивых целостностей в природе и обществе». – URL: <http://www.nihononline.ru/a012298.html>



Рис. 13. Мотивационный механизм обеспечения конкурентоспособности предпринимательских структур⁴⁰

³⁹ Арутюнов А.А. Проблемы постиндустриальной трансформации промышленности России Экономика и управление. – 2011 г. – № 8. – С. 66.

⁴⁰ Разработано автором.

Мы считаем, что **мотивационный механизм повышения конкурентоспособности предпринимательской структуры** представляет собой управленческую совокупность базовой системы мотивации и повышения конкурентоспособности, факторов воздействия на нее, методики ее применения и критериев оценки конкурентоспособности, работающих по принципу компаратора (сравнения).

Таким образом, если полученный результат после проведения аудита элементов трудовой сферы по системе «МОиК» показывает положительную динамику, заключающуюся в повышении производительности труда, повышении качества производимой продукции (услуг), то мотивационный механизм обеспечивает конкурентоспособность предпринимательской структуры. Если результат отрицательный или прежний, по сравнению с прошлым периодом, следовательно, необходимо внести корректировки в методики применения системы «МОиК» по всем ее подсистемам и провести новый этап оценки конкурентоспособности.

Вместе с тем следует иметь в виду, что мотивационный механизм для разных предпринимательских структур имеет свои особенности, которые необходимо учитывать при применении системы «МОиК» на практике, например для предпринимательских структур в сфере промышленного предпринимательства:

- деление по группам: промышленно-производственная (основная и вспомогательная) и непромышленная;
- для промышленно-производственного персонала специфично явление «социальной лени»;
- условия труда.

В основу практического применения системы мотивации «МОиК» положена технология, построенная на принципах бихевиористской теории.

Принципы рыночной экономики (свобода деятельности, договорные отношения) активно проявляются в работе предпринимателя в процессе привлечения им рабочей силы, внедряясь в систему трудовых отношений,

поэтому необходимо рассмотреть место человека в системе формирования рыночных отношений.

Его характеризуют: 1) отношение к собственности; 2) роль в процессе труда (производства); 3) участие в бизнесе (предпринимательстве); 4) позиция в распределении и потреблении произведенного в обществе продукта.

К факторам формирования указанных отношений отнесем: 1) отношения людей в процессе производства; 2) распределение; 3) обмен.

Важным фактором формирования рыночных отношений являются взаимоотношения сотрудников, взаимоотношения сотрудников и предпринимателя, понимание которых невозможно без внутренних побудителей поведения – мотивов. Чтобы мотивы могли реализовываться, необходимо оценочное обоснование выбора поведения. «Организация своей деятельности на рациональной основе является внутренне присущей характеристикой человека в рыночных отношениях»⁴¹. Важно включение сюда и личной свободы.

Очевидно, что сотрудник стремится найти наилучший вариант реализации своих предпочтений. Однако, в какой степени оно будет реализовано, во многом зависит от условий, созданных предпринимателем (работодателем) и государством.

Диапазон свободного творческого выбора сотрудником самореализации в процессе работы является в значительной мере условием для обеспечения конкурентоспособности предпринимателя. Данное условие может быть реализовано благодаря системе мотивации и должно учитываться при оценке конкурентоспособности предприятия, так как «люди представляют конкурентное богатство предприятия, которое надо развивать вместе с другими ресурсами, чтобы достичь стратегических целей. Сегодня во всем мире конкурентоспособность предприятия, наряду с технологиями и

методами организации производства, определяют обеспеченность квалифицированной рабочей силой, степень мотивации персонала, организационные структуры и формы работы, позволяющие достичь высокого уровня конкурентоспособности работников и эффективнее использовать их трудовой потенциал»⁴².

Принято считать, что систему образуют структурные элементы и их связи, а в экономической теории изучение системы мотивации связывается с процессами труда и его организации, что способствует повышению конкурентоспособности предпринимательских структур. Именно с этой целью исследование экономических процессов в области труда и производства проводится на базе достижений науки управления, в том числе (мотивационной составляющей), психологии и социологии труда, с выделением на одно из первых мест роли инновационно ориентированного работника.

Именно поэтому в системе мотивации «МОиК» используется следующий порядок подсистем, управление которыми позволяет сделать процесс повышения конкурентоспособности предпринимательских структур следующим:

1. Самоуправляемым (управляемым изнутри).
2. Самоорганизуемым на каждом участке работы.
3. Непрерывно самосовершенствующимся.
4. Логически завершенным.
5. Способствующим достижению любых целей при условии, если они отвечают общей направленности деятельности предпринимательских структур.

⁴¹ Автономов В.С. Модель человека в экономической науке. – СПб «Экономическая школа». 1998. – С. 35.

⁴² Белоусов В.В. Развитие персонала как фактор повышения конкурентоспособности промышленного предприятия // «Вестник УрО РАН». – Екатеринбург: Изд-во ИЭ УрО РАН, 2006. – С. 15.

Создание системы «МОиК» осуществлено на основании уже действующих способов разделения, кооперации, рационализации и управления, что расширило возможности объединения или размежевания, структурирования и функционирования. Рассмотрим все ее подсистемы.

Мотивационная (I)

Руководители предпринимательских структур могут воздействовать на мотивы сотрудников, усиливая или приглушая их действие, а в некоторых случаях даже устраняя их из своих движущих сил.

В конкретных жизненных обстоятельствах работник (как личность и «субъект действия») самостоятельно или под влиянием внешних факторов (стимулов) формирует ту логику выбора в рамках мотивационного блока, которая ему понятна, возможно, уже проверена раньше или наиболее рациональна. Он делает акцент на тех ценностях и решениях, которые быстрее помогут удовлетворить его потребности, то есть выберет такую модель мотивации, которая при прочих равных условиях быстрее приведет его к достижению целей, наиболее полному удовлетворению потребностей. В этом контексте логику (или последовательность) элементов мотивационного блока целесообразно рассматривать как многомерную. Например, «цели → интересы → потребности → мотивы → ценности» или «ценности → потребности → мотивы → интересы → цели» и т.д. Кроме того, процессы в блоке можно рассматривать и с учетом «расширительной» трактовки, включив, к примеру, такие понятия, как ожидания, справедливость вознаграждения, тип мотивации работника, и т.д.

Важно обратить внимание на то, что эмоциональная выраженность потребностей и интересов обеспечивает готовность к преодолению трудностей, возникающих в процессе деятельности, и к достижению поставленных целей. Именно поэтому многие ученые не только акцентируют внимание на важности изучения потребностей и мотивов, но и указывают на необходимость акцентирования на разных их аспектах: взаимосвязанности (иерархии) и ее относительности, предпосылках деятельности, субъекте и т.д.

Мотивационная подсистема в системе «МОиК» (см. рис. 12) открывает широкие возможности научного предвидения, выбора содержания, определения модели поведения, оценок и критериев, характера и результатов деятельности, которые находят свое отражение в единстве взаимосвязей всех элементов системы мотивации «МОиК».

Значение исследования подсистемы заключается в возможности представить обобщенную модель единства объективных и субъективных составляющих, показать их место в структуре трудовой и производственной деятельности, выделить материальные и нематериальные факторы, посредством которых можно воздействовать на деятельность работника, на удовлетворенность процессом труда, а также управлять социально-трудовыми отношениями и организацией труда, тем самым повышая уровень конкурентоспособности любой предпринимательской структуры.

При работе с данной подсистемой системы мотивации «МОиК» целесообразнее всего привлечь специалистов в области кадрового консалтинга для проведения диагностики персонала в области мотивации труда, так как это снимет напряженность в коллективе.

Методами проведения такой диагностики или мотивационного аудита могут быть ⁴³:

- установочные, экспертные, структурированные интервью;
- анализ действующей документации;
- наблюдение за работой руководителей;
- анкетирование и тестирование персонала;
- формализованное описание процедур;
- статистические методы обработки.

⁴³ Олехнович М.О., Макарова Т.А. Мотивационный аудит как технология повышения эффективности управления персоналом. – URL: http://www.uspeshniy.com/articles_motivat_audit.php.

Оценку мотивационного потенциала можно проводить с помощью: наблюдения, методик, специализированных интервью, анкет.

Чтобы получить наиболее точные данные, автор исследования считает, что необходимо проводить оценку с помощью всего комплекса инструментов.

Очевидно, что каждую из групп и категорий персонала предпринимательских структур следует оценивать отдельно и применять к ним отличные друг от друга, специализированные для каждой из них виды методик и инструментов с учетом пола, возраста, опыта, психологического типа личности и уровня интеллекта.

Также следует иметь в виду, что отношение к мотивационному воздействию руководителя предпринимательской структуры на наемного работника может оцениваться по-разному каждой из сторон. Например, на промышленном предприятии руководителей и их подчиненных попросили оценить по 10-балльной шкале важность некоторых методов управления мотивацией для подчиненных ⁴⁴. Так, результаты оценки показали, что по 7-ми позициям мотивационных воздействий из 10-ти мнение руководителей оказывалось выше, чем у подчиненных.

Можно сделать вывод о том, что значимость некоторых мотивационных факторов, важных для работников, руководители переоценивают, а некоторые, наоборот, недооценивают. Изменение представлений руководителей о факторах мотивации труда может привести к росту удовлетворенности трудом подчиненных и, как следствие, – к повышению эффективности труда работников.

Для того чтобы понять, что же важно для сотрудников, применяют различные методики, которые позволяют выявлять различные аспекты трудовой мотивации:

⁴⁴ Там же.

- **методики изучения выраженности различных потребностей личности:** методика «Потребность в общении» ⁴⁵ (Ю. М. Орлов); методика «Оценка потребности в одобрении» ⁴⁶ (Ю. Л. Ханин) и др.;
- **методики изучения личностных особенностей, влияющих на принятие решения:** методика «Измерение рациональности» ⁴⁷ (П. Шульц); методика «Диагностика ригидности» ⁴⁸ (Г. Айзенк) и др.;
- **методики изучения особенностей мотивации общения:** методика «Конфликтная личность» ⁴⁹ (Е. П. Ильин и П. А. Ковалев); методика «Личностная агрессивность и конфликтность» ⁵⁰ (Е. П. Ильин и П. А. Ковалев);
- **методики изучения силы и устойчивости мотива:** методика «Потребность в достижении» ⁵¹ (Ю. М. Орлов); Опросник «МАС» ⁵² (М. Кубышкина) и пр.;
- **методики изучения мотивации профессиональной деятельности:** «Дифференциально-диагностический опросник» ⁵³ (Е. А. Климов);

⁴⁵ URL: Орлов Ю.М. Методика потребность в общении. – URL:<http://seaguldasha.narod.ru/Orlov.htm>.

⁴⁶ Методика оценка потребности в одобрении. – URL: <http://www.vash-psiholog.info/p/233-2012-11-07-21-19-56/19326-metodika-ocenka-potrebnosti-v-odobrenii-3.html>.

⁴⁷ Библиотека в библиотеке fictionbook. – URL: http://fictionbook.ru/author/evgeniyi_pavlovich_ilin/psihologiya_individualnyh_razlichiy/read_online.html?page=55.

⁴⁸ Методика Айзенка EPQ. – URL: <http://www.psylist.net/praktikum/epq.htm>.

⁴⁹ Ильин Е.П., Ковалев П.А. Методика Личностная агрессивность и конфликтность. – URL: <http://www.vashpsixolog.ru/psychodiagnostic-school-psychologist/69-diagnosis-emotional-and-the-personal-sphere/565-method-of-personal-aggression-and-conflict-ilin-and-kovalev>.

⁵⁰ Там же.

⁵¹ Орлова Ю.М. Потребность в достижении цели. – URL: <http://psycabi.net/testy/475-metodika-orlova-yu-m-test-oprosnik-potrebnost-v-dostizhenii-tseli-shkala-otsenki-potrebnosti-v-dostizhenii-uspekha>.

⁵² Методики изучения мотивации поведения в группе. – URL: http://sbiblio.com/BIBLIO/archive/ilin_motiv/07.aspx.

⁵³ URL: Климова Е.А. Методика дифференциально-диагностический опросник. – URL:<http://www.psyoffice.ru/1-111-194.htm>.

методика «Исследование познавательных интересов в связи с задачами профессиональной ориентации»⁵⁴ (А. Е. Голомшток) и др.;

- **методики диагностики профессионального выгорания:** методика «Диагностика уровня эмоционального выгорания»⁵⁵ (В.В. Бойко); «Опросник на “выгорание”»⁵⁶ МБИ (К. Маслач и С. Джексон) и пр.

Для сотрудников промышленных предпринимательских структур при применении системы «МОиК», по мнению автора, не следует однозначно определять конечный состав содержания каждого из методических инструментов ввиду того, что при его определении следует учитывать факторы не только внутренней среды, но и внешней, которые склонны к динамическому изменению.

Подсистема организации труда (II)

Представлена в виде упорядоченной подсистемы комплексных проблем, процессов и взаимодействий.

Направления подсистемы организации труда можно сформулировать следующим образом (таблица 5).

Таблица 5

Направления подсистемы организации труда

Направления организации труда	Описание
Кооперация труда	Совместная деятельность определенного количества персонала в процессах/ процессе труда/производства.
Разделение труда	Обособление труда по различным признакам: функциональным, технологическим и пр.
Разработка рациональных форм разделения	Рациональная загрузка, синхронность, координация и пр.

⁵⁴ URL: Голомшток А.Е. Методика Исследование познавательных интересов в связи с задачами профессиональной ориентации. – URL: <http://rudocs.exdat.com/docs/index-45691.html?page=26>.

⁵⁵ URL: Бойко В. Методика диагностики уровня эмоционального выгорания – URL: <http://do.gendocs.ru/docs/index-192146.html>.

⁵⁶ URL: Бруннер Е.Ю. Опросник на выгорание МБИ. – URL: <http://brunner.kgu.edu.ua/index.php/cv/188-mbi>.

Направления организации труда	Описание
Рациональные методы и приемы в процессе труда	Устранение лишних приемов, совершенствование методов
Хорошие и безопасные условия труда	Эргономичность, безопасность
Оптимальные условия для отдыха	Возможность максимально восстановить силы
Оценка рабочих мест ⁵⁷	Производится по уточненному и доработанному перечню гигиенических критериев и нормативов

Если правильно организовать труд, то он сможет обеспечить достижение более высокого уровня конкурентоспособности предпринимательских структур.

Описанные элементы блока организации труда участвуют в организации ряда многомерных систем разного назначения, например:

- производственно-технические, выражающие влияние, оказываемое организацией и нормированием труда (подсистема организации труда, подсистема нормирования труда) на совершенствование предпринимательской организационной структуры, специализацию производства, выбор оптимальных вариантов технологических процессов;
- экономические – выражают взаимосвязь работника и средств производства. Происходит установление оптимальных норм и нормативов, внедрении «ноу-хау» и пр.;
- политические и правовые факторы, выражающие влияние различных факторов законодательного и государственного характера. Национальные и иностранные правительства могут быть для ряда организаций основными регуляторами организации труда, источниками субсидий и т.п. Для организаций оценка политической обстановки может быть наиболее важным аспектом анализа внешней

⁵⁷ С 01.01.2014 «аттестация рабочих мест» отменена Министерством труда и заменена на «оценку рабочих мест».

среды. Такая оценка осуществляется через детализацию политических и правовых факторов, воздействующих на организацию труда. Таких факторов много, например изменения в налоговом законодательстве; патентное законодательство; законодательство об охране окружающей среды, влияние профсоюзов и т.д.

- психофизиологические, предполагающие создание благоприятных условий труда на рабочих местах. Оптимальный психологический климат, безопасность труда, оптимальные графики труда и отдыха;
- социальные – призваны повысить привлекательность труда.

Указанные направления организации труда неразрывно связаны между собой, а также служат связующим звеном между мотивационной и другими подсистемами системы «МОиК», в том числе нормированием, стимулированием и оплатой труда.

Для определения уровня организации труда в нашей стране применяют различные методики и показатели для них. Рассмотрим наиболее интересные, которые были разработаны в следующих организациях:

- Рыбинский моторостроительный завод – обобщающий коэффициент, рассчитанный по средней арифметической и средневзвешенной по семнадцати разработанным данным заводом показателям: использование рабочего времени, соотношение численности основных и вспомогательных рабочих, квалификация рабочих, состояние трудовой дисциплины, снижение трудоемкости за счет проведения организационно-технических мероприятий, охват рабочих технически обоснованными нормами, ритмичность производства, санитарно-гигиенические и эстетические условия труда, степень механизации труда рабочих и др. Все показатели разнородные по критериям.
- НИИ труда – предложена методика и показатели. Расчет обобщающего коэффициента по семи коэффициентам: разделение труда, рациональность приемов труда, организация рабочих мест, трудовая

дисциплина (по фондам времени), нормирование труда, условия труда, занятость. Общий уровень организации труда определяется как корень n -ой степени из произведения всех этих коэффициентов. Уровень организации труда в цехе и в целом по предприятию определяется как средневзвешенная величина (по численности рабочих) общих коэффициентов по участкам (цехам). Показатели по своему содержанию неоднородны и имеют различную базу для определения ⁵⁸.

- Свердловский институт экономики и организации производства – используются показатели: уровень экстенсивного использования рабочего времени; коэффициент, характеризующий степень нормирования труда; коэффициент, характеризующий использование передового производственного опыта; коэффициент, характеризующий функциональное распределение труда; коэффициент, характеризующий уровень организации рабочего места; коэффициент, характеризующий уровень санитарно-гигиенических и эстетических условий труда; коэффициент, характеризующий режим труда и отдыха. Интегральный показатель уровня организации труда определяется как произведение вышеперечисленных частных показателей. Недостатком данной методики является отсутствие связи с показателями, характеризующими уровень организации производства ⁵⁹.
- Методика Р.М. Петухова – рассчитывается обобщающий показатель по коэффициентам: степень использования основных производственных фондов, степень организации движения предметов труда и степень организации труда рабочего. Однако вся проблема при использовании данной методики заключается в значительных практических трудностях отыскания оптимального уровня организации

⁵⁸ Оценка уровня организации труда. – URL: <http://motivtruda.ru/ocenka-urovnja-organizacii-truda.htm>.

производства. Несмотря на это, рассматриваемый метод количественной оценки уровня организации труда, производства и управления является наиболее совершенным, так как он позволяет определить влияние изменения уровня на конечные результаты работы предпринимательской структуры (производительность работы, рентабельность, себестоимость, прибыль) ⁶⁰.

Автором предлагается собственный, расширенный, подход к оценке уровня организации труда и производства, который включает в себя следующие этапы:

1. Определение показателей для каждого подразделения предпринимательской структуры.
2. Деление показателей на две группы: организации труда персонала и использования основных производственных фондов.
3. Распределение показателей в каждой группе по критериям: качество, затраченное время, ограничивающие условия.
4. По всем подразделениям предпринимательской структуры производится расчет показателей по: средней арифметической, медиане, перцентилю.

Расширение подхода заключается в дополнительном распределении показателей в каждой группе по критериям и их расчет по средней арифметической, медиане и перцентилю. Он отражает связь уровня организации труда с производством, оценку по критериям и возможность их сравнения в динамике по нескольким вариантам.

Блок-схема предлагаемого подхода представлена на рис. 14.

⁵⁹ Численная оценка организационно-технического уровня производственных систем машиностроения http://www.saprlab.ru/index.php?option=com_content&view=article&id=112%3A-----&catid=3&Itemid=39

⁶⁰ Там же.

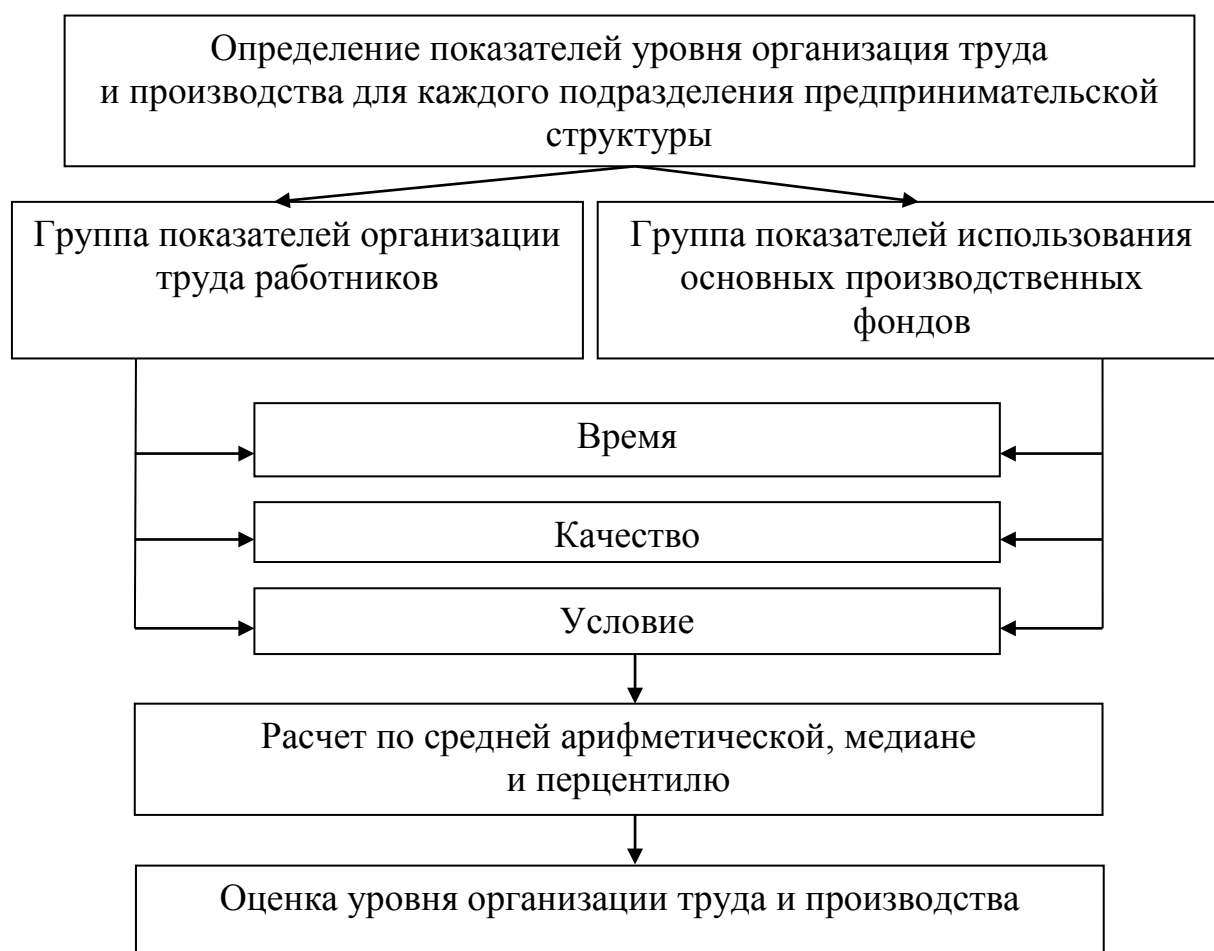


Рис. 14. Блок-схема подхода к оценке уровня организации труда и производства ⁶¹

Теперь рассмотрим каждый этап более подробно:

1. Необходимость определения показателей для каждого подразделения обуславливается спецификой работы предпринимательской структуры, категориями и группами персонала, в него входящими. Так, например, показатель, характеризующий «Функциональное распределение труда», не имеет смысла для предпринимательской структуры, занимающейся исключительно одной функцией, а все другие при этом передавая на аутсорсинг (передача на основании договора определённых бизнес-процессов или производственных функций на обслуживание другой предпринимательской структуре, специализирующейся в соответствующей области). Так, «Фондоемкость» теряется в случае, если стоимость основных

фондов предпринимательской структуры полностью амортизирована, то есть балансовая стоимость равна нулю, но это не означает, что оборудование уже не используется и, соответственно, до сих пор приносит прибыль.

2. Деление показателей на группы организации труда персонала и использования основных производственных фондов. Первые – показывают, насколько эффективно используется рабочее время, вторые – насколько эффективно используются производственные фонды.

3. На данном этапе показатели делятся по критериям:

✓ Качество может отражать различные свойства, например такие, как: истинность, полнота, своевременность, интенсивность и др.

✓ Время может показывать скорость выполнения, времени неисполнения и пр.

✓ Условие связано с качеством и временем. Так, например, поддержание определенной нормы выработки в заданное время без потери качества или увеличение нормы выработки со снижением качества до допустимой нормы.

4. Критериально разделенные показатели в каждой группе считаются по:

✓ среднему коэффициенту – получается делением суммы нескольких чисел (a_1, a_2, \dots, a_n) на их число (n);

✓ медиане – (50-й перцентиль, квантиль 0,5) – принимаемое возможное значение признака, которое делит ранжированную совокупность на две равные части: 50% «нижних» единиц ряда данных будут иметь значение признака не больше, чем медиана, а «верхние» 50% – значения признака не меньше, чем медиана;

✓ перцентиль (или квантиль, или процентиль) – такое число, которое показывает, что заданная случайная величина не превышает его лишь с фиксированной вероятностью по каждому из критериев.

⁶¹ Разработано автором.

Таким образом, данный подход отражает связь уровня организации труда с производством, оценку по критериям, возможность их сравнения в динамике по нескольким вариантам: среднему, медиане и перцентилю.

Далее рассмотрим подсистему нормирования труда.

Подсистема нормирования труда (Ш)

Нормирование является необходимой составляющей при постановке задач и выборе способа измерения результатов труда и входит в основу разработки систем стимулирования и оплаты труда, а также является направлением организации труда, поэтому рассматривается отдельным блоком.

Нормирование позволяет объединить такие понятия, как усилия, способности, результаты, вознаграждение, удовлетворение и восприятие в рамках единой взаимосвязанной системы различных систем.

Значение подсистемы повышается при определении цены рабочей силы на рынке труда. Цена рабочей силы зависит от многих факторов.

Численность производственно-промышленного персонала планируется по нормам обслуживания, трудоемкости, нормам, явочному времени и т.д. Численность непромышленного персонала планируется, как правило, на основе нормативного метода путем использования различных математических и статистических методов.

«Одним из направлений совершенствования методологии нормирования труда является дальнейшее развитие аналитического метода установления обоснованных норм затрат труда на основе полного учета и анализа всех факторов, влияющих на их величину, т.е. повышение научного обоснования трудовых норм путем комплексного подхода к их установлению. Сущность комплексного обоснования заключается в одновременности анализа факторов, характеризующих производство и

исполнителя нормируемой работы (функции), оптимизации технологических и трудовых процессов и уровня затрат труда»⁶².

Для оценки системы нормирования при применении системы «МОиК» диссертантом рекомендуется использовать объединение показателей, предлагаемых разными авторами.

Тихомирова Т.П.⁶³:

- удельный вес технически обоснованных норм (рассмотрение его в динамике позволяет сделать вывод о проведенной в предпринимательской структуре за определенный период времени работе по повышению качественного уровня действующих норм);
- средний уровень выполнения норм;
- распределение рабочих, в том числе сдельщиков, по уровню выполнения норм.

Маенская М.⁶⁴:

- интенсивность труда (коэффициент темпа – интегрированный показатель, учитывающий влияние различных факторов: темпа движений, уровня затрачиваемых физических усилий, производственных навыков, степени профессиональной пригодности данного работника и др.).

Жуков А.Л.⁶⁵:

- охват нормированием (в среднем по предпринимательской структуре, но и по категориям персонала и структурным подразделениям);
- обоснованность норм;
- период действия норм;

⁶² Основы современной методологии нормирования труда. – URL: <http://www.jobgrade.ru/modules/Articles/article.php?storyid=24>.

⁶³ URL: <http://personal-factor.ru/books/t-p-tikhomirova/organizatsiya-norm.html>.

⁶⁴ Маенская М. Зарубежный опыт совершенствования системы нормирования труда в строительстве – URL: <http://its.grandsmeta.ru/estimate/41/>.

⁶⁵ Жуков А.Л. Аудит системы нормирования на предприятии // Нормирование и оплата труда в автомобильном транспорте. – 2012. – № 1. – С.18.

- равнонапряженность (анализируются загрузка работника в течение смены и средний уровень выполнения норм по конкретному виду работ, исчисленный по фактически отработанному времени. Средний уровень выполнения норм по данному виду работ сопоставляется с таким же показателем по другим видам);
- качество всей действующей совокупности норм;
- качество конкретной действующей нормы;
- экономия от снижения трудоемкости продукции в результате совершенствования системы нормирования.

Если рассматривать эти показатели в комплексе, то, по мнению автора исследования, можно получить показатели, характеризующие общее состояние системы нормирования труда в предпринимательской структуре и в подразделениях, осуществить их сравнительный анализ, в том числе в динамике.

Ввиду того, что аудит системы нормирования – сложный процесс и для его проведения требуется многоаспектный анализ, при котором необходимо учитывать социальные, психофизиологические, экономические и прочие факторы, рекомендуется привлечение сторонних специалистов в области аудита социально-трудовой сферы. Это также поможет избежать возникновения внутрифирменных конфликтов.

Согласно ст. 162 гл. 22 «Нормирование труда» ТК РФ локальные нормативные акты, предусматривающие введение, замену и пересмотр норм труда, принимаются работодателем с учетом мнения представительного органа работников. О введении новых норм труда работники должны быть извещены не позднее чем за два месяца.

Методы нормирования труда производственной сферы в России в большинстве случаев не компьютеризированы, поэтому менее точны и более трудозатратны. Рассмотрим зарубежный опыт: основным методом нормирования труда за рубежом является метод установления норм

трудовых затрат, который основывается на использовании нормативов времени на микроэлементы, то есть на элементарные трудовые движения.

Широко известна и применяется система МТМ, в которой микроэлементные нормативы были составлены на основе большого фактического материала и его анализа. Отклонения результатов расчета норм времени по микроэлементным нормативам и данным наблюдений (хронометража, киносъемки) не превышают 2%, что свидетельствует о точности и прогрессивности системы.

Система МТМ-1 содержит 460 значений нормативов времени, охватывающих 19 основных движений тела работника и движения глаз. А вот система МТМ-2 объединила нормативы двух уровней укрупнения на основные микродвижения и комплекс движений и состоит из 39 нормативных величин времени, охватывающих 13 элементов. Применение укрупненных нормативов упрощает и сокращает процесс нормирования.

Существенные преимущества по сравнению с действующими системами микроэлементных нормативов имеет система «Модаптс», относящаяся к третьему поколению. Число нормативов в ней сведено к 21, микроэлементы представлены в виде легко запоминающихся рисунков.

Зарубежные специалисты утверждают, что применение системы обеспечивает точность, а также единство устанавливаемых норм труда в большей степени, чем применение других систем. Кроме того, специальные обследования показали, что нормы, рассчитанные по системе «Модапст», в среднем на 2,7% менее жесткие, чем нормы, рассчитанные по системе МТМ. На базе этой системы разработана ее модификация, предназначенная для нормирования достаточно сложных трудовых процессов служащих, в том числе таких элементов, как чтение, написание писем и справок, печатание на машинке, счетная работа и пр. ^{66, 67}. Для работы с данной подсистемой

⁶⁶ Зарубежный опыт нормирования труда. Рекомендации по использованию в отечественной практике. – URL: <http://www.jobgrade.ru/modules/Articles/article.php?storyid=31>.

системы «МОиК» для предпринимательских структур, где имеется производственно-промышленный персонал, автор рекомендует использование именно этой системы.

Дальнейшую задачу можно озвучить как поиск элемента, позволяющего сделать сотрудников владельцами своей собственной рабочей силы, и мы находим такой – «стимулирование».

Подсистема стимулирования труда (IV)

Стимулирование должно вызывать ощущение, что преследуются свои собственные, а не чужие цели. Стимулирование заключается в том, чтобы работники выполняли работу в соответствии с делегированными правами и обязанностями, сообразуясь с принятыми управленческими решениями, и при этом получали удовлетворение от процесса труда.

Различают три основных вида стимулирования, позволяющих воздействовать на результаты труда: принуждение: административные методы (замечания, выговор, увольнение); материальное поощрение: вознаграждение за результаты, премии, компенсации; нематериальное поощрение: почетные грамоты, почетные звания, публикации в прессе, корпоративные праздники, увеличенный отпуск, беспроцентные кредиты, подарок в зависимости от хобби, например билеты в оперу, социальный кафетерий⁶⁸ и пр.

Методами проведения аудита подсистемы стимулирования труда могут быть:

- установочные, экспертные, структурированные интервью;
- наблюдение;
- анкетирование и тестирование персонала;
- анализ локально-нормативной документации.

⁶⁷ Modapts – язык нормирования труда. – URL: <http://www.modapts.ru/>.

⁶⁸ Работодатель формирует «ассортимент кафетерия» (перечень возможных услуг социального пакета) и устанавливает «цены». Персонал предприятия сам создает свой набор исходя из своих предпочтений и установленного лимита.

Основные этапы аудита системы стимулирования представлены в таблице 6.

Таблица 6

Основные этапы аудита системы стимулирования

Этапы аудита системы стимулирования	Цель	Способы получения доказательств
Правильность выплат компенсационного и стимулирующего характера	Основания для выплаты, полнота, точность измерения, стоимостная оценка	Выборочный арифметический контроль расчетов (базы и пр.)
Правомерность применяемых выплат стимулирующего и компенсационного характера	Основания для выплаты, полнота, точность измерения, стоимостная оценка	Проверка наличия и правильности оформления локальных нормативных актов, приказов о премировании и пр.

Кроме этого, для оценки системы стимулирования необходимо получить ответы на следующий комплекс вопросов, сформулированных крупным отечественным специалистом в области оплаты труда, профессором Жуковым А.Л.⁶⁹.

Автор настоящего диссертационного исследования считает целесообразным дополнить этот комплекс, следующими вопросами, касающимися сферы предпринимательства⁷⁰:

1. Достаточно ли сотрудники информированы о действующей в организации системе стимулирования за результаты труда?
2. Существует ли дифференциация вознаграждения по категориям персонала, группам?

⁶⁹ Жуков А. Аудит системы стимулирования и оплаты труда // Кадровик. Трудовое право для кадровика. – 2010. – № 8.

⁷⁰ Дополнено автором.

3. Существует ли дифференциация оценочных показателей с учетом различных целей по уровням управления и направлениям деятельности?
4. Ощутимы ли размеры вознаграждения?
5. Нет ли смешения понятий и оплаты за одну и ту же работу нескольких выплат?
6. Присутствуют ли и групповые и индивидуальные оценки?
7. Частота случаев депремирования в разрезе групп и категорий персонала?
8. Автоматизация расчетов?
9. Возможность возникновения ошибок до момента передачи документов в бухгалтерию?
10. Способы контроля и ответственность до момента передачи документов в бухгалтерию?
11. Достаточно ли гибкая система для возможности реагирования на изменение условий внешней и внутренней среды?

Анализ системы стимулирования наиболее удачно, по мнению автора, представлен компанией Almen Consulting Company (рис. 15) ⁷¹.

Подсистема оплаты труда (V)

Входя в подсистему стимулирования, оплата труда в то же время выступает как самостоятельная подсистема, т.к. предполагает базовый уровень оплаты труда, покрывающий условия труда, в то время как остальные составляющие системы стимулирования призваны влиять на повышение количественных и качественных показателей.

⁷¹ Альмен консалтинг. – URL: http://www.almen.ru/Power_point/Audit.pdf.

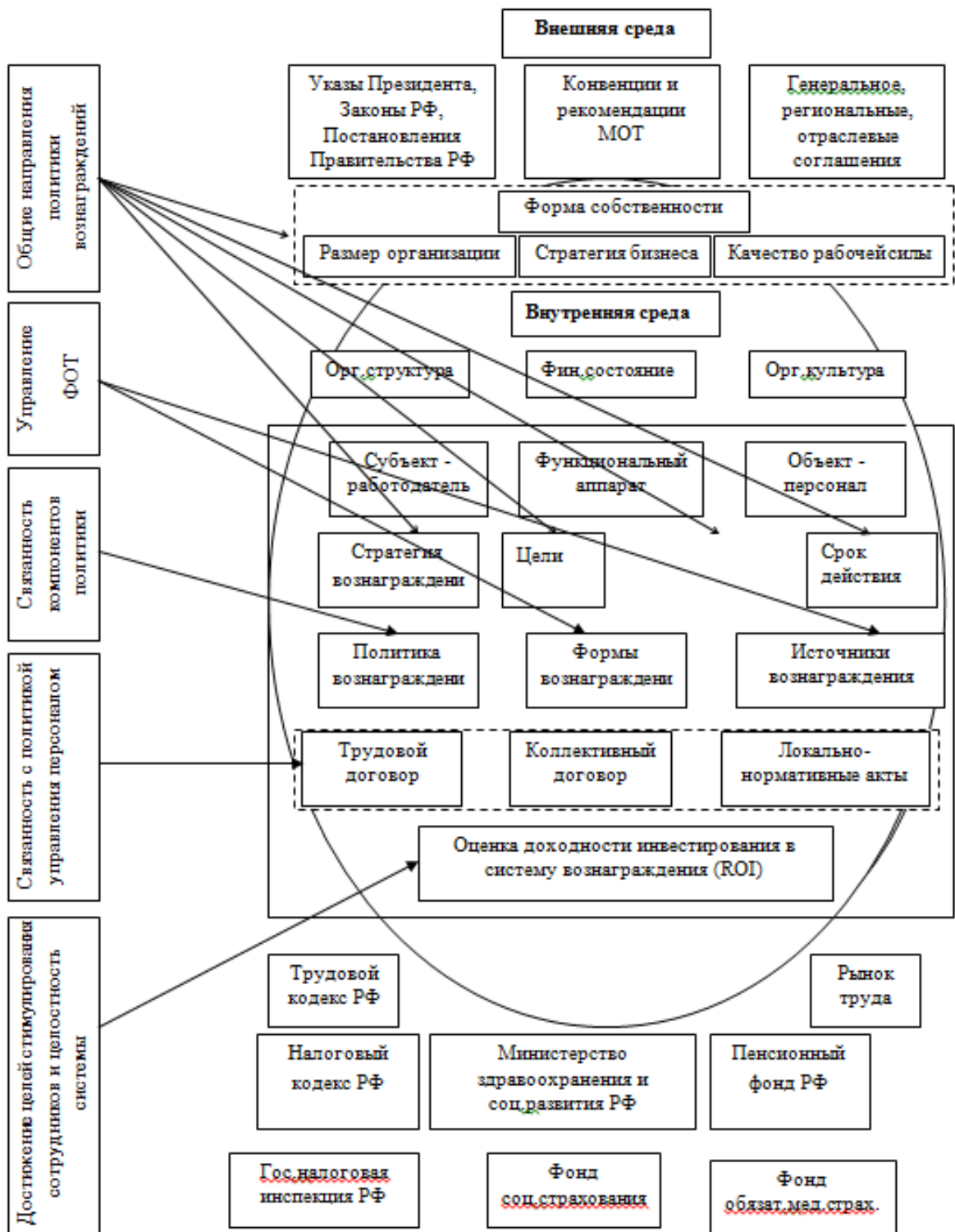


Рис. 15. Анализ политики вознаграждений

Методы проведения аудита системы оплаты труда аналогичны методам аудита системы стимулирования, но отличаются по очередности уровня

применимости, так, например, аудит локально-нормативной документации в данном случае имеет наивысший приоритет.

Основные документы, регламентирующие оплату труда: Конституция РФ, ТК РФ, Федеральные законы (о минимальном размере оплаты труда, об особенностях порядка исчисления средней заработной платы, об основах охраны труда в РФ и т.д.), акты Международной организации труда (о равном вознаграждении мужчин и женщин за труд равной ценности, об оплачиваемых отпусках и т.д.).

Разработка всех остальных вопросов оплаты отнесена к компетенции предпринимательской структуры (локальные нормативные акты, коллективные договора или соглашения, трудовые договора – ст.135 ТК РФ).

«Социальный пакет» организации представляет собой дополнительные льготы сотрудникам, такие как членство в спортивных клубах, оплата питания, оплата расходов пользования мобильным телефоном, обучение, возмещение расходов по оплате коммунальных услуг, по содержанию детей в дошкольных учреждениях, путевки, кредиты на покупку автомобиля или мебели, ссуды на строительство жилья и др.

Основные этапы аудита данного блока (элемента, подсистемы) представлены в таблице 7 ⁷².

Анализ тарифной системы включает: соответствие фактического состояния тарифной системы ее справочно-нормативным данным; обоснованность тарификации работ и рабочих, их соответствие тарифной ставке 1-го разряда тарифной сетки, доле тарифа в заработной плате; обоснованность доплат за условия труда.

Анализ форм и систем оплаты труда включает: соответствие применяемых сдельной и повременной форм оплаты труда условиям

⁷² Селянина Е.Н. Аудит оплаты труда // Планово-экономический отдел. – 2013. – № 8.

целесообразности их использования; обоснованность установления коэффициентов оплаты труда при бестарифной системе ⁷³.

Таблица 7

Этапы аудита подсистемы оплаты труда

Этапы аудита расчетов по оплате труда	Цель аудиторских процедур	Способы получения аудиторских доказательств
Аудит правомерности и соблюдения законности трудовых отношений	Проверка соблюдения прав и обязанностей работников	Проверка наличия и правильности оформления локальных нормативных актов, приказов о приеме на работу, трудовых договоров, приказов об увольнении работников, «условия изменения окладов» ⁷⁴
Аудит правильности начисления заработной платы (проверка правильности применения сдельной, повременной и иных систем оплаты труда), тарифных ставок, сдельных расценок	Основания для возникновения, полнота, точность измерения, стоимостная оценка	Наличие и правильность оформления первичных документов по учету труда и заработной платы; сверка данных по взаимосвязанным первичным документам по учету труда и заработной платы; выборочный арифметический контроль расчетов среднего заработка, отпускных, пособий по временной нетрудоспособности
Аудит правомерности и полноты удержаний из заработной платы в бухгалтерском учете	Основания для возникновения, полнота, точность измерения, стоимостная оценка	Контроль расчетов по НДФЛ; проверка документальной обоснованности прочих удержаний (наличие решений суда, заявлений работников); контроль за максимальным удержанием из заработной платы
Аудит правомерности применяемых выплат стимулирующего и компенсационного характера	Основания для возникновения, полнота, точность измерения, стоимостная оценка	Проверка наличия и правильности оформления локальных нормативных актов, приказов о премировании и иных награждениях

⁷³ URL: http://www.rsvpu.ru/biblioteka/materialy-konf/filedirectory/3468/4u4kalova_normirov.pdf.

⁷⁴ Дополнено автором.

Этапы аудита расчетов по оплате труда	Цель аудиторских процедур	Способы получения аудиторских доказательств
Аудит полноты и правильности раскрытия информации о затратах труда и заработной плате в финансовой отчетности	Представление, раскрытие, анализ	Сверка показателей финансовой отчетности с регистрами синтетического и аналитического учета
Дополнено автором:		
Аудит правильности использования социального пакета ⁷⁵	Представление, раскрытие, анализ состояния	Расчет отношения сумм по социальному пакету к окладу и доходу (оклад + стимулирующие выплаты + компенсационные выплаты)

Анкета для оценки системы оплаты и стимулирования труда сотрудников предприятия представлена в приложении 1.

Таким образом, на основе анализа, систематизации и обобщения методологических и теоретических знаний, эмпирического и практического опыта, а также с учетом главной цели – повышения конкурентоспособности предпринимательской структуры – сформирован мотивационный механизм, базирующийся на системе «МОиК», и приведены рекомендуемые методики аудита социально-трудовой сферы по отдельным направлениям для выявления условий ее внедрения в различных сферах предпринимательской деятельности. В том числе, автором расширен подход к оценке уровня организации труда и производства, который заключается в разделении каждой группы коэффициентов (организации труда и производства), дополнительным делением по критериям: качество, время и условие. Далее – по каждому критерию рассчитывается средняя арифметическая, медиана и перцентиль. Появляется возможность проведения на их основе сравнительной оценки динамики роста уровня организации труда и производства продукции.

⁷⁵ Дополнено автором.

Как будет показано в следующих разделах настоящего диссертационного исследования, сформированный мотивационный механизм обеспечивает конкурентоспособность предпринимательской структуры за счет повышения производительности труда работников и оптимизации системы стимулирования персонала.

1.4. Принципы и критерии оценки конкурентоспособности предпринимательских структур

Системный подход к факторам повышения конкурентоспособности предпринимательской структуры предполагает учет особенностей системы мотивации работников на личностном, групповом и организационном уровнях.

Любая социальная система, в том числе и обеспечивающая повышение конкурентоспособности предпринимательских структур, имеет общие принципы.

Принципы управления универсальны. Вместе с тем необходимо понимание того, что в различных предпринимательских структурах существует своя специфика и различные условия, поэтому состав принципов и их сочетание отличаются.

Для наиболее полного учета автор предлагает объединить основные принципы управления: «управления экономикой; управления конкурентоспособностью; управления качеством; управления персоналом; управления финансами; планирования; контроля; мотивации; регулирования и координации; информационного обеспечения управления»⁷⁶; «реализацию функций: целеполагание, планирование деятельности, организации, координации и регулирования совместной деятельности субъектов и

⁷⁶ Фатхутдинов Р.А. Конкурентоспособность организации в условиях кризиса: экономика, маркетинг, менеджмент. – М.: Издательско-книготорговый центр «Маркетинг», 2002. – С. 48.

объектов управления, руководство, контроль, анализ, учет»⁷⁷; «лояльность к работающим; ответственность; коммуникации; атмосфера, способствующая раскрытию способностей работающих; долевое участие каждого работающего в общих результатах; своевременная реакция на изменения во внешней среде; методы работы с людьми, направленные на создание удовлетворенности от работы; непосредственное участие менеджеров в групповой работе – условие достижения согласованности и целостности; умение контактировать с поставщиками, покупателями, исполнителями и руководителями; этика бизнеса; честное отношение и доверие к людям; использование в работе фундаментальных основ менеджмента; четкое представление о месте и роли организации в будущем; качество личной работы и постоянное самосовершенствование»⁷⁸; «стимулирование; цели по правилам SMART⁷⁹; организационная статистика и динамика; рационализация»⁸⁰.

Вместе с тем принципы управления должны «определять не очевидные, а более глубокие, принципиальные закономерности и одновременно служить руководством к практическим действиям. Принципы управления реализуются через сознание, интеллект, волю (напористость) и целеустремленность человека. Важно обеспечить такие условия труда, чтобы в максимальной степени использовать эти человеческие качества. Необходимо не только «технократический» административный подход (понятие «экономический человек»), но и социально-этический подход, учитывающий

⁷⁷ Янчевский В.Г. Основы менеджмента. – Мн.: ТетраСистемс, 2004. – С. 34–40.

⁷⁸ Общее управление организацией: принципы и процессы: 17-модульная программа для менеджеров «Управление развитием организации». Модуль 3. – М.: ИНФРА-М, 1999. – С. 17.

⁷⁹ Specific – конкретная; Measurable – измеримая; Achievable – достижимая; Realistic – реалистичная; Timed – определенная по времени.

⁸⁰ Дополнено автором.

социальный человеческий фактор, который ставится на одно из первых мест, например, в японской системе управления»⁸¹.

Принятие решений в управлении с учетом вышесказанного должно базироваться на полном и последовательном применении системного анализа, т.е. то, что будет отражаться на рассмотрении отдельных объектов на любом уровне как особых систем, связанных и взаимодействующих с другими системами в рамках предпринимательской структуры. Расширение применения системного подхода при принятии управленческих решений будет способствовать повышению конкурентоспособности предпринимательских структур.

Для того чтобы системный анализ при решении конкретных проблем давал ожидаемый эффект, необходимо обеспечить соблюдение принципов системного подхода.

Любая из систем является, в свою очередь, подсистемой системы более высокого уровня – общей системы повышения конкурентоспособности предпринимательской структуры – и обладает всеми принципами, признаками и свойствами, присущими любой системе. Как оценить подсистемы системы мотивации «МОиК» изложено в параграфе 1.3 данного исследования.

Остановимся на каждой из подсистем более подробно.

Подсистема организации труда – это системный учет комплекса взаимосвязей, путей достижения целей и механизма управления всеми факторами конкурентоспособности предпринимательской структуры.

К принципиальным положениям системы (подсистемы) организации нужно отнести системный подход и ситуационный. Любую предпринимательскую структуру следует рассматривать как сложную систему, элементами которой являются люди (сотрудники).

⁸¹ Корнюшин В.Ю. Основы управления персоналом. – URL: http://www.e-college.ru/xbooks/xbook099/book/index/index.html?go=part-001*page.htm.

Ситуационный подход определяет основные внутренние и внешние переменные, которые влияют на систему организации. В соответствии с данным подходом вся система внутри предпринимательской структуры есть не что иное, как ответ на различные воздействия, характеризующие конкретную ситуацию.

Элементы, составляющие подсистему организации труда предпринимательской структуры, можно представить следующим образом:

- **Организационно-правовая форма и профиль деятельности.** Определяет выбор предпринимателя.
- **Организационная структура.** Позволяет усиливать внутренние факторы конкурентоспособности, гибко реагируя на изменение факторов внутренней и внешней среды путем объединения/разъединения функций между структурными подразделениями (новыми, старыми).
- **Социально-трудовые отношения.** Позволяют усиливать внутренние факторы конкурентоспособности, гибко реагируя на изменение факторов внутренней и внешней среды путем построения корпоративной и организационной культуры, политики в области социально-трудовых отношений: штатные сотрудники, а также возможность дополнительного использования внутренних ресурсов компании (инсорсинг) и «размещение» сотрудников за пределами компании, в частности в случаях массового высвобождения (аутплейсмент); или внештатные (оказание услуг (выполнение работ) сторонней организацией (исполнителем) – аутсорсинг, услуги по предоставлению внештатных сотрудников – аутстаффинг, передача небольшой бизнес-функции сторонней организации (исполнителю) – ауттаскинг.

Выбор руководителя предпринимательской структуры находит свое отражение в подсистемах мотивации, нормирования, оплаты и стимулирования труда.

Основные принципы системы (подсистемы) организации: динамичность, конкретность, оптимальность, комплексность, эффективность.

Подсистема нормирования труда

К основным принципам можно отнести: эффективность, комплексность, системность, объективность, конкретность, динамичность, легитимность, положительное отношение.

Подсистема оплаты труда

К основным принципам можно отнести: равную оплату за равный труд, дифференциацию уровней оплаты, повышение реальной оплаты, рост производительности труда над темпами, зависимость от количества и качества, заинтересованность, гарантия воспроизводства рабочей силы.

Подсистема стимулирования труда

«90% работников выполняют установленные требования только при наличии контроля, 5% дисциплинированы от природы, 5% нарушают нормы и правила всегда»⁸², поэтому при построении системы стимулирования труда (подсистемы «МОиК») необходимо соблюдение основных принципов: «доступность; осязаемость; постепенность; минимизация разрыва между результатом труда и его оплатой; сочетание моральных и материальных стимулов; сочетание позитивных и негативных стимулов»⁸³; «учет индивидуальных результатов работы; совмещение коллективной и индивидуальной заинтересованности в результатах производства; объективный характер производимых доплат и премий; прозрачность системы, ясность, логичность и понятность для сотрудников принципов и методик формирования премиальных выплат»⁸⁴; «поощрение за результат; поощрение, а не на наказание; преобладание и разнообразие нематериальной мотивации; повышение самостоятельности и ответственности сотрудников; стимулировать, а не удерживать; связь с достижениями организации;

⁸² Психология менеджмента / Под ред. Г.С.Никифорова. – СПб.: Питер, 2004. – С. 478.

⁸³ Основные принципы стимулирования персонала. – URL: <http://psyera.ru/5420/osnovnyye-principy-stimulirovaniya-personala>.

⁸⁴ Зубань С. Системы стимулирования на полиграфических предприятиях // «Кадровик. Кадровый менеджмент». – 2007. – № 6.

принцип системы»⁸⁵; «предсказуемость; адекватность; своевременность; справедливость»⁸⁶; «точное определение показателя; определение каждому управленческому подразделению состава показателей, отражающих специфику задач данного подразделения; учет политики; гласность; четкие цели (SMART); мониторинг»⁸⁷.

Подсистема мотивации труда

К основным принципам отнесем: индивидуальное удовлетворение потребностей; подкрепление; справедливость; динамичность; уважение достоинства; своевременность.

Далее рассмотрим некоторые существующие критерии оценки конкурентоспособности предпринимательских структур:

Артур А. Томпсон-мл. и А. Дж. Стрикленд⁸⁸ предлагают следующий метод:

$$K = \sum_{j=1}^n K_j \quad (1)$$

где K_j – единичные показатели конкурентоспособности общим числом n . Например, финансовые ресурсы, издержки по сравнению с конкурентами, производственные возможности и пр.⁸⁹.

Рекомендуемое количество показателей при этом варианте от 6 до 10 .

Для расчета конкурентоспособности Артур А. Томпсон-мл. и А. Дж. Стрикленд⁹⁰ предлагают также такой критерий оценки:

⁸⁵ Бачурин И.В. Принципы мотивации http://www.hanadeeva.ru/interesno/prinsipii_motivatsii/index.html.

⁸⁶ Соболев М. Как разработать систему материального стимулирования персонала. – URL: http://www.iteam.ru/publications/human/section_48/article_2575.

⁸⁷ Разработано автором.

⁸⁸ Томпсон-мл. Артур А., Стрикленд А. Дж. Стратегический менеджмент: концепции и ситуации для анализа. – 12-е изд. / Пер. с англ. – М.: Издательский дом «Вильямс», 2003. – С. 57.

⁸⁹ Там же.

⁹⁰ Ковалев А.И. Анализ финансового состояния предприятия / Ковалев А.И., Привалов В.П. – М.: Центр экономики и маркетинга, 2001. – С. 25.

$$K = \sum_{j=1}^n R_j * Y_j, \quad (2)$$

где Y_j – показатели конкурентоспособности отдельных сторон деятельности предпринимательской структуры (структурных подразделений) общим числом n ;

R_j – весомость отдельных факторов в общей сумме – проставляется руководителем предпринимательской структуры экспертно, в зависимости от анализа деятельности и факторов внешней среды.

И. Максимов, применяя формулу (2), получает для расчета коэффициента конкурентоспособности предпринимательской структуры следующий метод ⁹¹:

$$K_{кп} = 0,15Э_{п} + 0,29Ф_{п} + 0,23Э_{с} + 0,33A_{т}, \quad (3)$$

где: $K_{кп}$ – коэффициент конкурентоспособности организации;

$П_{д}$ – эффективность производственной деятельности организации;

$Э_{п}$ – финансовое положение организации;

$Э_{с}$ – эффективность организации сбыта и продвижения товара на рынке;

$A_{т}$ – значение критерия конкурентоспособности продукции.

Коэффициенты 0,15; 0,29; 0,23; 0,33 определены экспертным способом последовательных сравнений. Показатели $Э_{п}$, $Ф_{п}$, $Э_{с}$, $A_{т}$ в этом выражении, в свою очередь, также определяются по взвешенным аддитивным выражениям. Аддитивные выражения базируются на предположении о том, что качество системы (экономической, управленческой и т.д.), т.е. ее ценность, полезность, эффективность, определяется суммой эффектов от каждого ее свойства. Частной и широко применяемой на практике формой выражения аддитивного показателя качества является взвешенная арифметическая ⁹².

⁹¹ Максимов И. Оценка конкурентоспособности промышленного предприятия // Маркетинг. – 1996. – № 3. – С. 11.

⁹² Форекс. – URL: http://www.forekc.ru/op2/index-additivnaya_celevaya_funkciya.htm.

Формула И. Максимова позволяет измерить оценки комплексных показателей конкурентоспособности для предпринимательской структуры и конкурентов, а также выявить относительную позицию на рынке. «Минус» данного подхода заключается в субъективизме определения показателей значимости единичных показателей конкурентоспособности предпринимательских структур.

По методике Н.Е. Свирейко ⁹³ оценить конкурентоспособность предпринимательских структур можно, используя следующие критерии:

$$K = \frac{\sum_{i=1}^n Q_i}{m}, \quad (4)$$

где m – общее число продукции, производимой организацией;

Q_i – показатель конкурентоспособности i -й продукции организации, рассчитанный по формуле:

$$Q_i = \frac{E}{P}, \quad (5)$$

где E – полезный эффект от потребления продукции, определяемый отношением числа показателей, по которым продукция является наиболее привлекательной для потребителя, к общему числу оцениваемых показателей;

P – цена потребления продукции.

Если при расчете конкурентоспособности своей предпринимательской структуры не учитывать показатель, характеризующий результат деятельности сотрудников, то будет невозможно своевременно реагировать на существующие проблемы в системе мотивации, и, следовательно, есть риск снижения уровня конкурентоспособности в ближайшем будущем.

Выявив основной внутренний фактор конкурентоспособности предпринимательской структуры – персонал, нужно понимать, что, действуя

⁹³ Свирейко Н.Е. Оценка конкурентоспособности масложировых продуктов // Маркетинг в России и за рубежом. – 2004. – № 3(41).

в рамках системы, необходимо четко соблюдать ее принципы, своевременно проводить аудит всех ее подсистем, а также внедрять изменения в работу.

Таким образом, проанализировав теоретические и методические подходы к обеспечению конкурентоспособности компаний, следует учитывать два важных фактора. Первый заключается в том, что существует ряд основополагающих принципов, вытекающих из системного подхода к решению главной задачи и носящих закономерный характер. Вторым фактором свидетельствует о том, что на основании критериев обеспечения конкурентоспособности основной системы можно, вводя определенные составляющие (коэффициенты, отражающие конкретные аспекты деятельности), оптимизировать существующий механизм, регулирующий деятельность подсистем, в достижении главного результата – обеспечения конкурентоспособности предпринимательской структуры, что и будет показано в следующей главе исследования относительно применения мотивационного механизма.

Глава II. НАПРАВЛЕНИЯ ОБЕСПЕЧЕНИЯ КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТИ ПРЕДПРИНИМАТЕЛЬСКИХ СТРУКТУР НА ОСНОВЕ МОТИВАЦИОННОГО МЕХАНИЗМА

2.1. Внедрение системы «Мотивации, организации деятельности и повышения конкурентоспособности» в деятельность предпринимательских структур

Для обеспечения конкурентоспособности предпринимательской структуры на основе мотивационного механизма мы предлагаем следующую методику внедрения разработанной нами системы «МОиК», описанной в Главе 1.

В таблице 8 представлены основные этапы процедуры повышения конкурентоспособности предпринимательских структур.

Графически цикличность применения системы «МОиК» для повышения конкурентоспособности предпринимательской структуры представлена на рисунке 16.

Деятельность по оценке конкурентоспособности предприятия носит циклический характер. Методика внедрения включает в себя три укрупненных этапа:

- на первом этапе производится анализ конкурентоспособности предпринимательской структуры;
- второй этап предполагает проведение аудита по каждому элементу системы «МОиК», описанному в параграфе 1.3;
- третий этап включает разработку предложений, их внедрение и расчет показателя конкурентоспособности предпринимательской структуры.

**Основные этапы процедуры повышения конкурентоспособности
предпринимательской структуры по системе мотивации «МОиК»**

№	Этап	Содержание этапа
1	Выявление проблемы	Проводится аудит по каждому элементу системы «МОиК», к проведению которого привлекаются внешние консультанты
2	Оценка проблемы	Количественная оценка полученных на первом этапе данных
3	Разделение данных	Все данные делятся на функциональные и дисфункциональные с целью дальнейшей разработки конкретных мероприятий по укреплению и повышению регулярности функциональных и ограничению дисфункциональных
4	Внедрение изменений	Внедрение разработанных показателей в работу и актуализация локально-нормативных актов
5	Оценка результативности показателей	Проведение мониторинга результатов (расчет M_j – коэффициента системы мотивации структурных подразделений) и повторение цикла

При этом система «МОиК» обеспечит оценку труда сотрудника подразделения и предпринимательской структуры, тесную связь вознаграждения с конечными результатами труда, стимулирование и учет индивидуальной результативности и результатов деятельности подразделения, персонифицированный выбор стимулов труда, выбор сотрудников для повышения квалификации и личной активности, учет ценности каждого сотрудника компанией и расширение возможности их самореализации, возможности повышения уровня конкурентоспособности предпринимательской структуры.

Предприниматели свободны в выборе методов расчета конкурентоспособности своей предпринимательской структуры, поэтому усовершенствование их с помощью системы мотивации «МОиК» будет показано на нескольких примерах.

⁹⁴ Разработано автором.

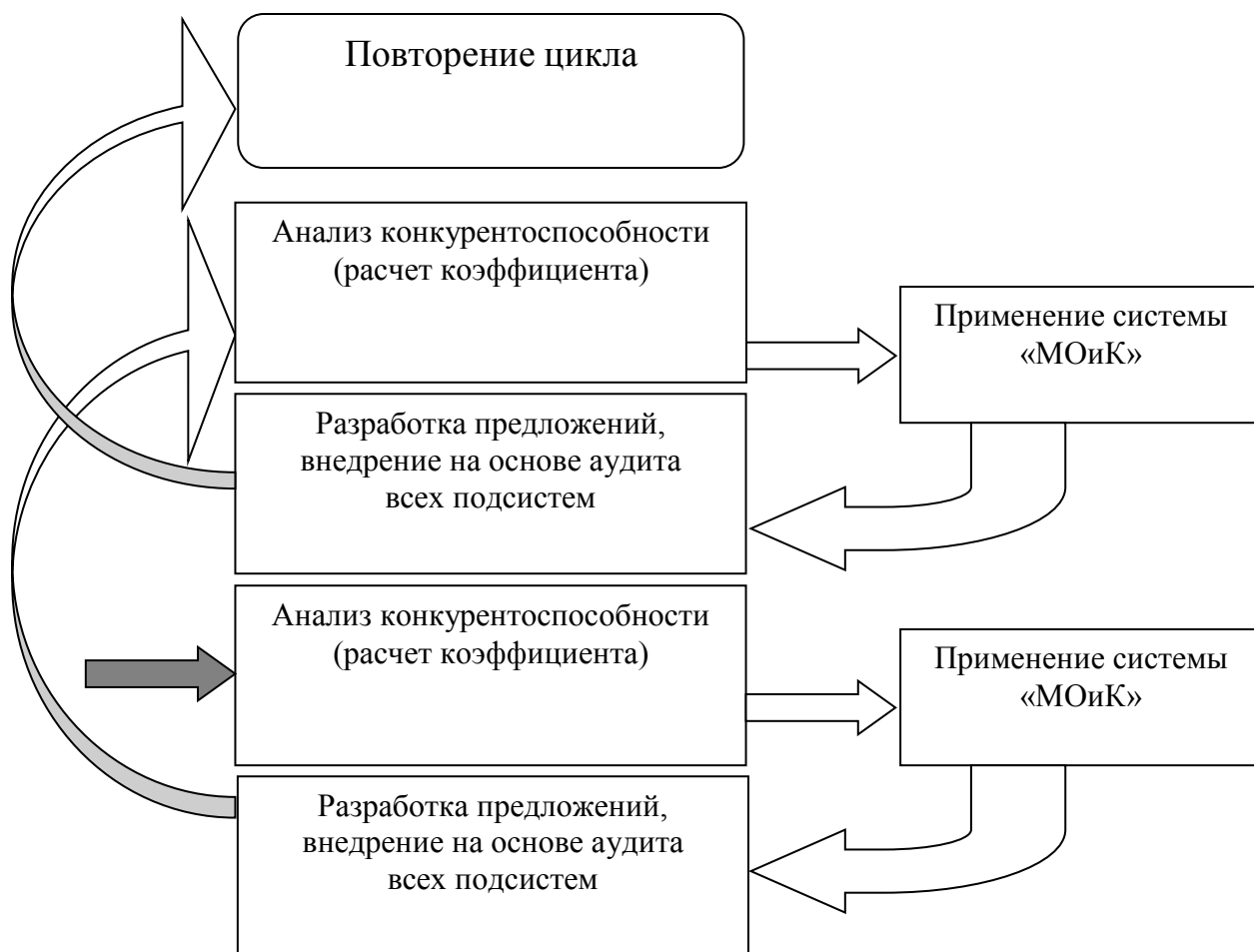


Рис. 16. Цикличность применения системы «МОиК» для обеспечения конкурентоспособности предпринимательских структур (разработано автором)

В рамках предлагаемой методики внедрения автор усовершенствует критерии оценки конкурентоспособности, представленные ранее, путем ввода коэффициента мотивации M_j , который показывает качество работы персонала. Он объединяет в себе два показателя: соблюдение трудовой дисциплины и выполнение задач структурным подразделением.

Если M_j является не равным единице, то в следующем периоде показатель конкурентоспособности предпринимательской структуры, даже без применения M_j , снизится. Если $M_j < 1$, то это сигнал о необходимости проведения мероприятий по повышению конкурентоспособности предпринимательской деятельности в промышленности.

Усовершенствование формул (1–4) путем введения M_j (коэффициента системы мотивации) дает возможность «застраховаться» от возможного снижения качества работы персонала. Таким образом, формула 1 примет вид:

$$K = \sum_{j=1}^n K_j * M_j, \quad (6)$$

где: K_j – единичные показатели конкурентоспособности организации общим числом n ;

M_j – коэффициент системы мотивации структурных подразделений, который рассчитывается как:

$$M_j = \frac{\sum_{j=1}^n (V_j * Z_j + W_j * D_j)}{P}, \quad (7)$$

где: V_j – экспертный вес ⁹⁵ коэффициента выполнения задач структурным подразделением;

W_j – экспертный вес коэффициента трудовой дисциплины подразделения, при этом $V_j + W_j = 1$;

P – количество структурных подразделений;

D_j – трудовая дисциплина ⁹⁶ подразделения, которая рассчитывается по формуле:

$$D_j = \frac{\sum_{i=1}^s D_{ij}}{s}, \quad (8)$$

⁹⁵ Руководитель структурного подразделения (эксперт) в зависимости от текущей ситуации в структурном подразделении сам определяет соотношение (веса) коэффициентов V_j и W_j .

⁹⁶ Показатель, характеризующий результаты соблюдения сотрудником правил поведения, определенных ТК РФ, иными федеральными законами, коллективными договорами, соглашениями, локальными нормативными актами (ПВТР, принципы корпоративного управления, регламент взаимодействия структурных подразделений по сбору фактических значений показателей и т.д.), трудовым договором (ст. 189 ТК).

где D_{ij} – показатель соблюдения трудовой дисциплины каждым работником данного структурного подразделения – определяется в соответствии с таблицей 10;

s – количество сотрудников в данном структурном подразделении;

Z_j – показатель выполнения задач структурным подразделением, который рассчитывается по формуле:

$$Z_j = \frac{\sum_{i=1}^s Z_{ij}}{s} \quad (9)$$

где Z_{ij} – коэффициент выполнения задач каждым работником структурного подразделения. При этом задачи для структурных подразделений и должностей в одном подразделении могут быть разные. Это означает, что показатели (KPI) разрабатываются индивидуально в зависимости от задач предпринимательской структуры;

s – количество сотрудников в данном структурном подразделении.

Таблица 9 ⁹⁷

Определение значения коэффициента трудовой дисциплины

Кол-во условных нарушений трудовой дисциплины	Коэффициент соблюдения трудовой дисциплины, D_{ij}
0 нарушений	1,00
1 нарушение	0,75
2 нарушения	0,50
3 и более нарушений	0

Одно условное нарушение определяется экспертно с учетом сложности нарушения. Так, например, единоразовое нарушение в качестве 10-минутного опоздания, не влекущего за собой срыва производственного процесса, не может считаться как одно нарушение.

⁹⁷ Разработано автором.

При значении коэффициента конкурентоспособности (K) меньшем, чем 1, следует пройти все этапы согласно таблице 8.

Усовершенствованная формула (2) примет вид:

$$K = \sum_{j=1}^n R_j * Y_j * M_j, \quad (10)$$

где R_j – показатели конкурентоспособности отдельных сторон деятельности предпринимательской структуры (структурных подразделений) общим числом n ;

Y_j – вес отдельных факторов в общей сумме – проставляется руководителем предпринимательской структуры экспертно, в зависимости от анализа деятельности и факторов внешней среды;

M_j – коэффициент мотивации структурных подразделений.

Усовершенствованная путем введения коэффициента мотивации M_j формула (3) примет вид:

$$K_{\text{кп}} = (0,15_{\text{Эп}} + 0,29_{\text{Фп}} + 0,23_{\text{Эс}} + 0,33_{\text{Ат}}) * M_j, \quad (11)$$

где $K_{\text{кп}}$ – коэффициент конкурентоспособности организации;

Эп – значение критерия эффективности производственной деятельности организации;

Фп – значение критерия финансового положения организации;

Эс – значение критерия эффективности организации сбыта и продвижения товара на рынке;

Ат – значение критерия конкурентоспособности продукции.

M_j – коэффициент системы мотивации структурных подразделений.

Усовершенствованная формула (4) примет вид:

$$K = \frac{\sum_{i=1}^n Q_i}{m} * M_j, \quad (12)$$

где m – общее число продукции, производимой организацией;

Q_i – показатель конкурентоспособности i -й продукции организации;

M_j – коэффициент системы мотивации структурных подразделений.

Алгоритм применения системы «МОиК» представлен на рис.17.

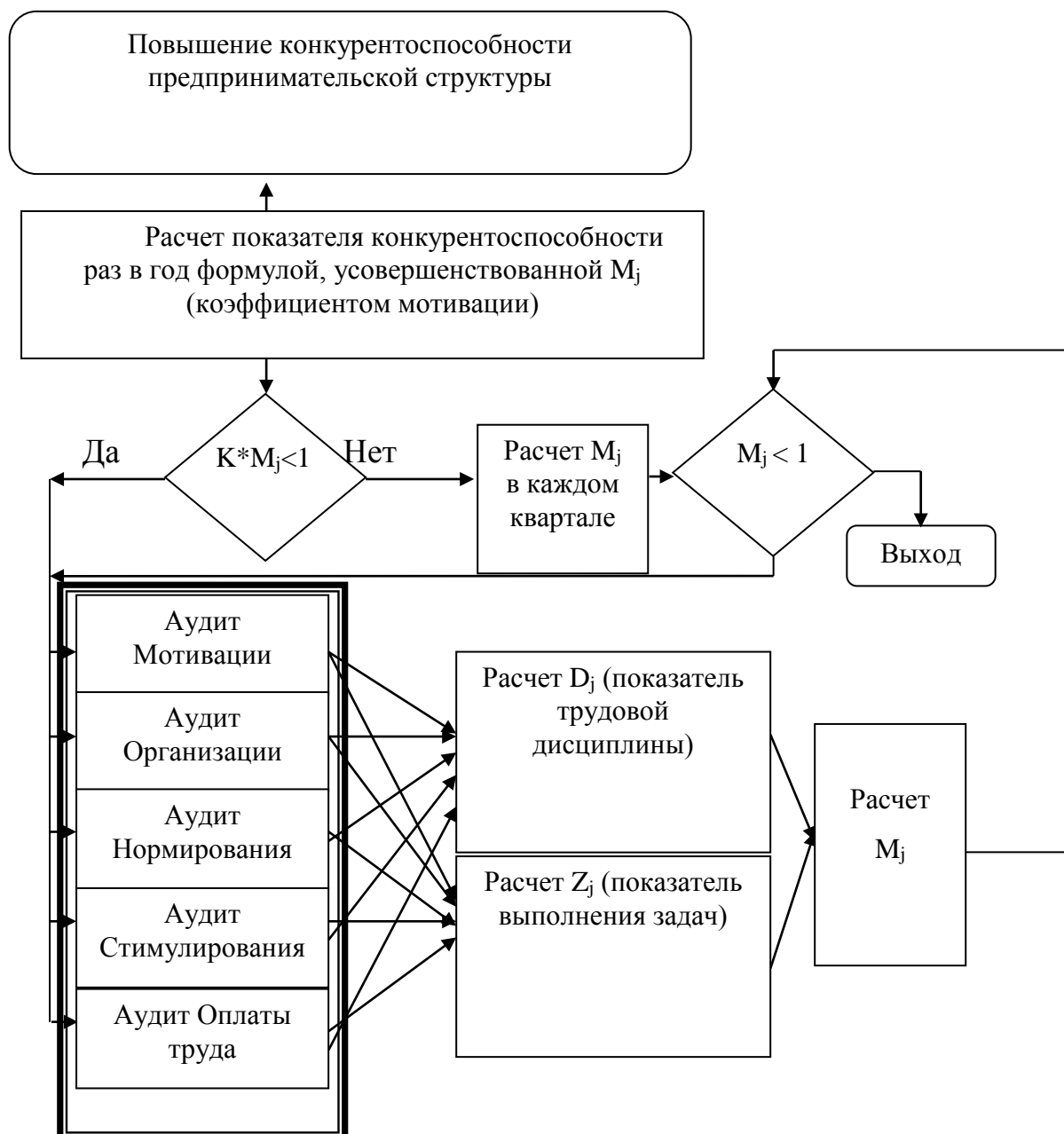


Рис. 17. Алгоритм применения системы мотивации «МОиК» для повышения конкурентоспособности предпринимательской структуры ⁹⁸

Таким образом, внедрение системы «МОиК», разработанной автором, являясь основой мотивационного механизма, позволяет, используя приведенные выше методики аудита трудовой сферы, провести двухфакторную оценку конкурентоспособности предпринимательской

⁹⁸ Разработано автором.

структуры, включающую в себя разработанные автором показатели повышения качества труда персонала, относящиеся к подсистеме мотивации, и показатели повышения трудовой дисциплины, одновременно являющиеся элементом как мотивации, так и организации труда.

Снижение уровня конкурентоспособности по каждому из этих двух показателей является сигналом, свидетельствующим о негативных тенденциях в предпринимательской деятельности и о необходимости проведения мероприятий организационного, мотивационного и стимулирующего характера.

2.2. Совершенствование системы мотивации, стимулирования и оплаты труда персонала в предпринимательских структурах

Рассмотрим применение системы «МОиК» для ОАО «Щелковский металлургический завод», ООО «ОМК-Аудит», ООО «Лифт комплекс» и ООО «АВС». Для более наглядной демонстрации для каждой из предпринимательских структур действие системы будет показано на различных ее подсистемах, наиболее проблемных по результатам проведенного аудита.

ООО «ОМК-Аудит» осуществляет функции управляющей компании заводов по выпуску труб различного назначения, железнодорожных колес, проката.

С 2009 г. по настоящее время ОАО «Щелковский металлургический завод» осуществляет закатку труб и фасонных стальных изделий в тепловую изоляцию из ППУ в полиэтиленовой оболочке для применения в жилищно-коммунальном хозяйстве и энергетике, перевалку труб для всех предприятий ОМК, оказывает услуги по отоплению районов.

ООО «АВС» является компанией, входящей в ГрК «Волга-Днепр». В 2004 г. ООО «АВС» вышла на международный рынок регулярных перевозок с использованием грузовых самолетов семейства Boeing-747. Оказывает

услуги для ООО «ОМК-Аудит» и ОАО «Щелковский металлургический завод».

ООО «Лифт комплекс» предлагает комплексную услугу в проектах, включающих лифтовое и иное подъемное оборудование.

Система «МОиК» по результатам аудита подсистем стимулирования и оплаты для ОАО «Щелковский металлургический завод» состоит из следующих элементов:

- должностной оклад;
- ежемесячная премия;
- доплаты и надбавки.

По отдельным положениям сотрудники могут поощряться в связи с юбилеем, при представлении работника к корпоративным или иным наградам, в связи с профессиональными праздниками и по другому поводу.

Общая характеристика категорий персонала ОАО «Щелковский металлургический завод» представлена в таблице 10.

Таблица 10

Характеристики категорий персонала ОАО «Щелковский металлургический завод»

Категории персонала	Доля в общей числ-ти, %	Пол (м/ж), %	Возраст, сред., лет	Образование высшее, %	Стаж, лет
ТОП-менеджеры	1,8	100/0	40	100	7
Руководители	18,5	57,1/42,9	48	78,5	7
Специалисты	18,6	52,6/47,4	49	64	5,6
Служащие	3,1	66,6/33,4	55	66,7	4
Рабочие	58	71,4/28,6	50	3	5,3

Аудит проводился на вышеописанных компаниях по разным подсистемам системы «МОиК» по анкетам, локально-нормативным документам, опросам, обзорам заработных плат по отрасли и региону и пр. В

приложениях 1–5 приводятся описания используемых анкет, методик и некоторых фрагментов анализируемых данных.

Применение системы «МОиК» для анализа существующей системы стимулирования и оплаты на предприятии выявило следующие проблемы:

- Установление должностных окладов не учитывает уровень окладов по должностям, относящимся к предприятиям металлургической отрасли 2010–2011 гг., что привело к отклонению их размера от 30 до 80% в ту или иную сторону.
- Отсутствуют условия изменения окладов.
- Показатели в распределении ежемесячной премии (пример № 1, 2) не понятны сотрудникам и не адаптированы под текущие цели ОАО «Щелковский металлургический завод».
- Имеются ключевые показатели эффективности (KPI), исполнение которых не может зависеть от деятельности того или иного сотрудника. Например, для должности «Стропальщик Цеха по производству металлопродукции и складированию» (пример № 1) показатель «Выполнение плана, %» (его целевое значение) устанавливается Руководителем подразделения, а его фактически возможное значение зависит только от того, какие объемы предоставит Закрытое акционерное общество «Объединенная металлургическая компания», которая является управляющей компанией. Выполнение показателя «Простои, час» также затруднено по указанной выше причине.
- Для должности «Приемосдатчик грузов» (пример № 1) показатель «Количество проведенных действий по обработке вагонов, %» не является стимулирующим и (или) мотивационным ввиду того, что количество и перечень проведенных действий строго определено железнодорожными правилами, и невыполнение работником каких-либо действий приведет к тому, что вагоны не смогут быть вовремя отправлены по назначению. Другой показатель «Отсутствие претензий от заказчиков по отгруженной

продукции, кол-во» также не имеет потенциала повышения производительности труда, поскольку претензии от заказчиков связаны исключительно с качеством поставляемой трубопродукции, влияние на которое в соответствии с матрицами описания деятельности сотрудники данной должности не имеют.

- Аналогичная ситуация с показателями работы других структурных подразделений, где имеются аналогичные показатели премирования.
- Отсутствие ежемесячного премирования для некоторых подразделений.
- Как правило, сбор показателей носит формальный характер, не имеет документального (отчетного) подтверждения плановых (фактических) значений.
- Процесс расчета фактических значений достаточно трудоемок.
- Показатели не способны отразить соотношение качества и количества выполняемых работ.
- База для начисления премии не прописана.
- Дополнительная премия, которая имеется в распоряжении руководителя, не имеет четких условий распределения (не объективна).

«Полнота и точность информации исключает возможность обмана одного субъекта другим. Наоборот, если информация является неполной или ассиметрично распределенной, то появляется вероятность заблуждения. Такая ситуация является источником «поведенческой неопределенности», которая, как правило, вызывает проблемы в экономических взаимоотношениях»⁹⁹.

- Отсутствие единоразового премирования исключает возможность мотивации и стимулирования труда при выполнении отдельных особо важных или срочных производственных заданий.

⁹⁹ Уильямсон О. Поведенческие предпосылки современного экономического анализа. Теория и история экономических и социальных институтов и систем. – М., 1993. – Вып. 3. – С. 43–45.

- Учет вклада деятельности сотрудников, оказавших ключевое влияние на достижение целей работы предпринимательской структуры, затруднено в связи с отсутствием годового премирования.
- Трудовая дисциплина на очень низком уровне (таблица 11).

Таблица 11

Фрагмент примера сверки и анализа автоматической выгрузки входа/выхода сотрудников на работу Цеха по производству металлопродукции и складированию

Дата	Время	Вход/ Выход	ФИО	Смена
02.10.2013	15:00:00	Вход	ПОГОДИН МИХАИЛ НИКИФОРОВИЧ	2-я смена 16.00-01ч.
04.10.2013	15:05:00	Вход		
05.10.2013	14:57:00	Вход		
06.10.2013	15:06:00	Вход		
08.10.2013	14:58:00	Вход		
09.10.2013	14:22:00	Вход	ШАЛАПУТА НИКОЛАЙ ПАВЛОВИЧ	2-я смена 16.00-01ч.
16.10.2013	15:23:00	Вход		
19.10.2013				

В случае невозможности сверки автоматических выгрузок данных о входе/выходе сотрудников с графиками работы рекомендуется использовать анкету ¹⁰⁰ (рис. 18).

У сотрудника есть только отмеченный вход (таблица 12), следовательно, сотрудники уходят со смены раньше (данная возможность имеется, так как есть выход, не оборудованный пропускной системой). Вместе с тем имеются сотрудники, например стропальщик, у которого отсутствует приход на работу, хотя в таблице учета рабочего времени стоит 8-часовой рабочий день. Для проверки данного факта были опрошены сотрудники других подразделений и проведена дополнительная проверка загрузки сотрудников (таблица 12).

¹⁰⁰ Разработано автором.

**Анкета по оценке трудовой дисциплины руководителем
своих сотрудников и сотрудников самих себя**

ФИО _____

Подразделение _____

Должность _____

Дата _____

Подпись _____

Сколько раз за последний месяц было случаев опоздания/более раннего ухода?	
Сколько раз за последний месяц было случаев нарушения принципов корпоративного управления?	
Сколько раз за последний месяц было случаев нарушения регламента взаимодействия?	

**Рис. 18. Анкета по оценке трудовой дисциплины руководителем
своих сотрудников и сотрудников самих себя**

Таблица 12

Дата	№№ вагонов	Дата. время выгр./погр.	Дата. время окончания выгр./погр.	Общее к-во час. выгр./погр.	Кол-во часов выгрузки	Ночных часов
2	5	11	12	13	15	16
02.10.2010	61702577	02.10.07-00	02.10.15-00	8	1,5	
02.10.2010	63458020	02.10.07-00	02.10.15-00	8	1,5	
02.10.2010	63332001	02.10.07-00	02.10.15-00	8	1,5	
02.10.2010	67548842	02.10.07-00	02.10.15-00	8	1,5	
04.10.2010	67136028	04.10.22-00	05.10.21-00	23	3,5	3,5
04.10.2010	63380265	04.10.22-00	05.10.01-00	22	1,5	1,5
04.10.2010	65124968	04.10.22-00	05.10.21-00	23	1,5	1,5
04.10.2010	64500572	04.10.22-00	05.10.21-00	23	1,5	1,5
04.10.2010	68397876	04.10.22-00	05.10.21-00	23	1,5	1,5
04.10.2010	67253468	04.10.22-00	05.10.21-00	23	4	4
05.10.2010	62267786	05.10.12-00	05.10.23-00	11	1,5	0
06.10.2010	65515405	06.10.18-00	07.10.17-00	23	3,5	
06.10.2010	67254409	06.10.18-00	07.10.15-00	20	4	
06.10.2010	65215063	06.10.18-00	07.10.02-00	8	3,5	
08.10.2010	68272756	08.10.22-00	09.10.13-00	15	3,5	3,5
09.10.2010	67503540	09.10.11-00	09.10.22-00	11	4	
09.10.2010	65189219	09.10.11-00	09.10.19-00	8	4	
16.10.2010	67222364	16.10.16-00	17.10.09-00	17	1,5	
19.10.2010	55292593	19.10.02-00	19.10.10-00	8	1	
26.10.2010	64401656	26.10.07-00	26.10.19-00	12	3	
28.10.2010	55297683	28.10.07-00	29.10.10-00	27	2,5	

Дата	№№ вагонов	Дата. время выгр./погр.	Дата. время окончания выгр./погр.	Общее к-во час. выгр./погр.	Кол-во часов выгрузки	Ночных часов
28.10.2010	67294256	28.10.07-00	28.10.24-00	17	2,5	
28.10.2010	58432972	28.10.07-00	28.10.24-00	17	2,5	
29.10.2010.	60204567	29.10.07-00	29.10.14-00	7	2,5	
31.10.2010	55297618	30.10.18-00	31.10.16-00	22	3	
31.10.2010	54156682	30.10.18-00	31.10.16-00	22	3	
31.10.2010	68584259	30.10.18-00	31.10.16-00	22	3	
31.10.2010	67279679	30.10.18-00			3	
31.10.2010	55292338	30.10.18-00	01.11.10-00		3	

Итого ночных часов 17.

При анализе данной таблицы получаем подтверждение того, что из-за малой загрузки сотрудников Цеха по производству металлопродукции и складированию отпускали со смены раньше положенного времени. Ночных часов по табелю учета рабочего времени было оплачено 65,5 часов, по факту было 17 ночных часов. Следовательно, можно сделать вывод о неэффективном использовании персонала.

Нормирование труда не используется ни для системы стимулирования, ни для системы организации. В связи с этим был произведен расчет необходимого количества сотрудников и проанализированы объемы работы (таблица 13).

Таблица 13

Анализ загрузки производства АПР № 1 Цеха по производству металлопродукции и складированию поквартальный на 2013 г.

ФАКТ, т	Январь	Февраль	Март	Апрель
Количество рабочих ч.	120	151	176	175
Планово-предупредительный ремонт ч.	8	8	8	8
Фонд рабочего времени ч.	112	143	168	167
Производительность т/2 чел.	0,75	0,75	0,75	0,75
ФАКТ, т	74,575	115,575	147,805	168,144
Производительность т/1 чел. В час	0,375	0,375	0,375	0,375
Необходимое время ч.	198,9	308,2	394,1	448,4
Время простоя ч.	-86,9	-165,2	-226,1	-281,4
Норма, мес.	42,0	53,6	63,0	62,6
Потребность, чел.	1,8	2,2	2,3	2,7
Дополнительное время ч.	0,0	0,0	0,0	0,0
Количество дополнительных смен (8 ч. смена)				

В соответствии с правилами техники безопасности и промышленной безопасности минимальное количество человек на данном участке – 2 единицы. По штатному расписанию предусмотрено 5 единиц. По произведенному расчету видно, что максимально необходимое количество единиц не превышает 3-х человек, что также свидетельствует о неэффективном использовании персонала и, как следствие, повышении затрат на персонал. При проведении данного анализа необходимо брать месяцы, в которых выявлен максимальный спрос на данный вид работ. В случае повышения объемов работы возможно привлечение сезонных работников.

Спецификой данного анализа является необходимость учитывать не только загрузку персонала, но и правила, определяющие промышленную безопасность, например правила устройства и безопасной эксплуатации грузоподъемных кранов, опасность и вредность работ в металлургии, правила безопасности в газовом хозяйстве металлургических и коксохимических предпринимательских структур и производств и пр.

Примеры применения действующей системы мотивации:

- для должности «Стропальщик Цеха по производству металлопродукции и складированию» (пример № 1) предусматривается следующая шкала премирования и показатели КРІ (ключевые показатели эффективности), приведенные в таблицах 14 и 15:

Таблица 14

Шкала премирования для должности «Стропальщик Цеха по производству металлопродукции и складированию»

Наименование КРІ	Шкала премирования
Выполнение плана, %	-5% от базовой премии за каждый % ниже базы; +3,33% к базовой премии за каждый % выше базы.
Простои, час	-2% от базовой премии за каждый час выше базы; +2% от базовой премии за каждый час ниже базы.
Отсутствие претензий от заказчиков по отгруженной продукции, кол-во	-5% от базовой премии за каждый случай ниже базы; +3,33% к базовой премии за каждый случай выше базы.

КРІ для должности «Стропальщик Цеха по производству металлопродукции и складированию»

Наименование КРІ	Критич. знач. КРІ	Размер премии за критич. знач. КРІ, %	Базовое знач. КРІ	Размер премии за базовое знач. КРІ, %	План. знач. КРІ	Размер план. знач. КРІ, %	Доп. премия
Выполнение плана, %	95	0	97	10	100	20	10
Простои, час	10	0	5	10	0	20	10
Отсутствие претензий по отгруженной продукции, кол-во	2	0	1	5	0	10	10
Итого:		0		25		50	

- для должности Приемосдатчик грузов Цеха по производству металлопродукции и складированию (пример № 2) предусматривается следующая шкала премирования и показатели КРІ (ключевые показатели эффективности) для ежемесячного премирования, приведенные в таблицах 16 и 17:

Таблица 16

Шкала премирования для должности «Приемосдатчик грузов Цеха по производству металлопродукции и складированию»

Наименование КРІ	Шкала премирования
Кол-во проведенных действий по обработке вагонов, %	-0,7% от базовой премии за каждый вагон ниже базы; +0,35 % к базовой премии за каждый вагон выше базы
Отсутствие претензий от заказчиков по отгруженной продукции, кол-во	-5% от базовой премии за каждый случай ниже базы; +5 % к базовой премии за каждый случай выше базы

КРІ для должности Приемосдатчик грузов Цеха по производству металлопродукции и складированию

Наименование КРІ	Критич. знач. КРІ	Размер премии за критич. знач. КРІ, %	Базовое знач. КРІ	Размер премии за базовое знач. КРІ, %	План. знач. КРІ	Размер план. знач. КРІ, %	Доп. премия
Кол-во проведенных действий по обработке вагонов, %	90	0	100	7	120	25	10
Отсутствие претензий от заказчиков по отгруженной продукции, кол-во	2	0	1	5	0	25	10
Итого:		0		12		50	

С целью совершенствования системы стимулирования и оплаты труда мы предлагаем внедрить следующие рекомендации.

Для должностных окладов в ОАО «Щелковский металлургический завод»:

- установить должностные оклады в соответствии с уровнем по предпринимательским структурам металлургической отрасли 2013 гг. по региону;
- изменение учесть в бюджете расходов на персонал на следующий год;
- в случае наличия должностей, увеличение оклада по которым превышает 20%, определить прирост в размере 20%, а с последующего года довести до отраслевого уровня.

Для расчета ежемесячной премии в ОАО «Щелковский металлургический завод» применим формулу:

А) Для сотрудников Цеха по производству металлопродукции и складированию (для примеров № 1, 2):

Фактический размер ежемесячной премии конкретного сотрудника будет определяться по формуле ¹⁰¹:

$$B_i = (S_i + N_i) * P_i * D_i * Z_i, \quad (13)$$

где S_i – должностной оклад работника подразделения за фактически отработанное время в отчетном месяце;

N_i – персональная надбавка работника подразделения за фактически отработанное время в отчетном месяце;

P_i – базовый размер ежемесячной премии определяется в зависимости от категории сотрудника: для РСС (руководители, специалисты, служащие) – 20%, рабочие – 30%;

D_i – коэффициент соблюдения трудовой дисциплины работником данного структурного подразделения;

Z_i – коэффициент выполнения задач данным сотрудником.

Коэффициент выполнения задач данным структурным подразделением (Z_j) ¹⁰²:

$$Z_j = \sum_1^n [(V_j * F_j)], \quad (14)$$

где V_j – вес показателя премирования для подразделения;

F_j – процент выполнения показателя, %.

Z_j Цеха по производству металлопродукции и складированию определяется по итогам отчетного периода по таблице 18.

¹⁰¹ Разработано автором.

¹⁰² Разработано автором.

**Показатели премирования Цеха по производству металлопродукции
и складированию для расчета Z_j**

Показатели премирования подразделения	Вес показателя, V_j
Учет продукции, точность(%)	0,4
Погрузочно-разгрузочные работы, точность(%)	0,4
Отсутствие нарушений ОТ, ПБ и ОСС	0,2

Оценку результатов труда работников данного подразделения – расчет коэффициента трудовой дисциплины (D_{ij}) – следует производить на основании таблицы 9.

Б) Для сотрудников Цеха по техническому обеспечению производства: Фактический размер ежемесячной премии конкретного работника (B_i) определяется по формуле (13).

Коэффициент выполнения задач данным структурным подразделением (Z_j) рассчитывается по формуле (14).

Для Цеха по техническому обеспечению производства (Z_j) определяется по итогам отчетного периода по таблице 19.

**Показатели премирования Цеха по техническому обеспечению производства
для расчета Z_j**

Показатели премирования подразделения	Вес показателя, V_j
Соблюдение нормативных показателей	0,4
Отсутствие замечаний по соблюдению регламента испытаний полуфабрикатов и готовой продукции	0,2
Отсутствие нарушений ОТ, ПБ и ОСС	0,4

¹⁰³ Разработано автором.

Оценку результатов труда работников данного подразделения – расчет коэффициента трудовой дисциплины (D_{ij}) – следует производить на основании таблицы 9.

Сравнительная оценка действующей системы стимулирования и оплаты персонала и системы мотивации, предложенной с использованием «МОиК», для ОАО «Щелковский металлургический завод» по подсистемам стимулирования и оплаты приведена в таблице 20¹⁰⁵.

Таблица 20

Сравнительная оценка действующей и усовершенствованной системы стимулирования и оплаты труда сотрудников ОАО «Щелковский металлургический завод»

Критерии	Действующая система	Система на основе «МОиК»
В части окладов:		
Описаны условия изменения должностных окладов	-	+
Учет уровня должностных окладов по предпринимательским структурам отрасли и регионам	-	+
В части ежемес. премирования (на примерах № 3, 4):		
Критич. знач. КРІ	+	-
Базовое знач. КРІ	+	-
План.знач. КРІ	+	-
Доп.премия	+	-
База для начисления включает разовые выплаты	+	-
Наличие весовых показателей	-	+
Установление базового процента премирования в зависимости от категории персонала	-	+
Оценка личных результатов работника	-	+
Оценка работы подразделения	-	+
Отражение всех условий для выплаты в Положении	-	+
Учет мнений работников при составлении планов и их корректировках	-	+
Отсутствие ежемесячного премирования для некоторых подразделений	+	-
Обеспечение контроля, анализа и оценки результатов труда	-	+

¹⁰⁴ Разработано автором.

По элементу стимулирования системы «МОиК» для ООО «АВС»:

Фактический размер ежемесячной премии конкретного работника (B_i) будет определяться по формуле (13).

Коэффициент выполнения задач данным структурным подразделением (Z_j) рассчитывается по формуле (15) ¹⁰⁶.

$$Z_j = \sum (V_j * R_j) / 4, \quad (15)$$

где V_j – вес показателя для подразделения;

R_j – значение показателя;

4 – максимальное значение показателя R_j .

Для расчета Z_j по итогам работы за отчетный период, значение показателя (R_j) и вес показателя (V_j) определяется по таблице 21 ¹⁰⁷.

Таблица 21

Показатели, вес и значение для расчета Z_j

Название показателя КРІ	Определение показателя	Вес, V_j	Значение, R_j
Своевременность выполнения работы	Оценка отклонений выполненной работы от сроков, утвержденных в регламентных документах.	60	4 – подразделение всегда выполняет работу в заданные сроки, а при необходимости выполняет работу досрочно
			3 – подразделение выполняет работу в заданные сроки
			2 – есть отдельный случай нарушения сроков
			1 – есть более 2-х случаев нарушения сроков выполнения работ
			0 – есть более 3-х случаев нарушения сроков выполнения работ
Своевременность ответов на запросы заказчиков	Оценка своевременности предоставления ответов на запросы Заказчика	20	4 – подразделение всегда отвечает на запросы заказчика в заданный срок, а при необходимости выполняет работу досрочно
			3 – подразделение отвечает на запросы заказчика в заданные сроки
			2 – есть отдельный случай нарушения сроков предоставления информации по запросу

¹⁰⁵ Разработано автором.

¹⁰⁶ Разработано автором.

¹⁰⁷ Разработано автором.

Название показателя КРІ	Определение показателя	Вес, V_j	Значение, R_j
			1 – есть более 2-х случаев нарушения сроков предоставления информации по запросу
			0 – есть более 3-х случаев нарушения сроков предоставления информации по запросу
Качество выполненной работы	Оценка полноты и качества работы	20	4 – высокий уровень качества работы, отсутствие ошибок
			3 – встречаются 1–2 незначительные ошибки
			2 – встречаются более 3–4 незначительных ошибок
			1 – допущена 1 существенная или более 5 незначительных ошибок
			0 – допущено более 1 существенной ошибки

Оценку результатов труда работников данного подразделения – расчет коэффициента трудовой дисциплины (D_{ij}) – следует определять на основании таблицы 9.

В процессе управления системой мотивации потребовалось учесть не только личный и командный результаты труда, но и для каждого из значений показателей – возможные варианты их фактических значений, в этом случае таблица показателей для отдела информационно-аналитических и учетных систем примет вид:

Таблица 22 ¹⁰⁸

Показатели, вес и значение КРІ для отдела информационно-аналитических и учетных систем

Наименование КРІ	Вес V_i , %	Балл	Значения
Кол-во возвратов версии с тестирования	11	3	1 и менее
		2	(2–3)
		1	4
		0	5 и более
Кол-во повторных ошибок в версии	11	3	0
		2	(1–2)
		1	(3–4)
		0	5 и более

¹⁰⁸ Разработано автором.

Наименование КРІ	Вес V _i , %	Балл	Значения
% самостоятельно закрытых запросов (без эскалации) 2 линией поддержки	11	3	[75–100)
		2	[55–75)
		1	[50–55)
		0	[0–50)
% отклонения по трудозатратам в проектах	23	3	(0–10)%
		2	[10–50)%
		1	[50–75)%
		0	[75–∞)%
% превышения среднего числа инцидентов в течение 2-х недель после ввода версии	11	3	(0–5]
		2	(5–15]
		1	(15–20]
		0	(20–∞)
% трудозатрат на доработку/устранение ошибок от трудозатрат на исходную разработку	11	3	(0–20)%
		2	(20–45)%
		1	(45–50)%
		0	(50–∞)%
% инцидентов, закрытых с нарушением сроков	22	3	[0–1)%
		2	[1–2)%
		1	[2–3)%
		0	[3–100)%

Оценку результатов труда работников данного подразделения – расчет коэффициента трудовой дисциплины (D_{ij}) – следует определять на основании таблицы 9.

Показатель Z_j определим по формуле ¹⁰⁹:

$$Z_j = \sum W_i * V_i / \sum B_i * V_i, \quad (16)$$

где W_i – фактическое выполнение i -показателя (соответствующий балл);

V_i – удельный вес i -показателя;

B_i – максимально возможное выполнение i -показателя (максимальный балл);

¹⁰⁹ Разработано автором.

Для ООО «ОМК-Аудит» по элементу стимулирования:

Доплата за уровень секретарского обслуживания для должности «Секретарь» имеет одинаковый размер (1000 рублей на 2012 г.) и не учитывает объем и специфику работы.

Необходимо установить доплату, которая будет учитывать объем и специфику работ. При оценке предлагается использовать следующую шкалу показателей, описанных в таблице 23 ¹¹⁰.

Таблица 23

Шкала показателей и баллов для назначения доплаты

Показатели премирования подразделения	Должность обслуживаемого руководителя	Баллы *
Ранг обслуживаемого руководителя *	Президент, Исполнительный директор Заказчика услуг	2
	Вице-президент, 2-й зам. Исполнительного директора	1
	Директор, советник	0,7
	Другие руководители, имеющие постоянное рабочее место в г. Москве	0,5
	Руководители, имеющие удаленное рабочее место	0,3
Переводы с иностранного языка	Только письменные переводы: перевод текстов, литературы, документации	2
	Устные и письменные переводы: перевод текстов, литературы, документации, прием звонков и посетителей с использованием языка, оформление командировок с использованием языка	4
Подготовка информационных материалов	Статистические отчеты, подготовка и консолидация информационных материалов	1
Объем документооборота	От 200 до 400 документов в месяц	1
	Свыше 400 документов в месяц	2
Наличие командировок	Сопровождение и обслуживание руководителя в командировке	2

¹¹⁰ Разработано автором.

* Стоимость 1 балла определить равной 2500 руб. (на 2014 г.). При одновременном обслуживании руководителей разного ранга для расчета доплаты учитывать балл по наивысшему рангу обслуживаемого руководителя.

Текущая деятельность ООО «Лифт комплекс» может сопровождаться необходимостью выполнения особо важного единоразового производственного задания, поручения руководства. Иногда деятельность связана со стабильно высоким качеством выполняемой работы, которое ежемесячным премированием поощрить невозможно. Для этого вводится **единоразовое премирование для сотрудников.**

Предлагается выплачивать единоразовую премию сотрудникам ООО «Лифт комплекс», рассчитываемую по формуле:

$$E_{\text{Пп}} = S_i * \% \text{Пп.}^{111} \quad (17)$$

где S_i – должностной оклад работника подразделения в отчетном месяце;
 $\% \text{Пп}$ – максимальный размер премии. Может составлять от 10% до 80% должностного оклада.

Единоразовая премия может выплачиваться конкретному сотруднику не более 3-х раз в течение года. Одновременно могут премироваться не более 10% от фактической численности работников компании. В случае если фактическая численность работников подразделения составляет менее 20 человек, одновременно могут премироваться не более чем два сотрудника.

В служебной записке следует обосновать необходимость выплаты, представленной непосредственно Руководителем подразделения, и согласовать ее с Руководителем по работе с персоналом и Генеральным директором, представить отчет сотрудника, содержащий основные сведения о выполненной работе.

Годовое премирование для ООО «Лифт комплекс»:

Оценка деятельности результатов труда сотрудников за год представляет учет вклада их деятельности в результативность работы,

предполагает премирование сотрудников, которые оказали ключевое влияние на результаты работы. Для этого введем показатель годового премирования, который позволит увязать как личные достижения, так и деятельность указанной предпринимательской структуры.

Размер годовой премии ($\Phi_{Гi}$) конкретного работника ¹¹²:

$$\Phi_{Гi} = (\Phi_{Пi} + \Phi_{Оi}) * 10\% * K_d, \quad (18)$$

где $\Phi_{Пi}$ – сумма ежемесячных премий работника за отчетный год;

$\Phi_{Оi}$ – сумма должностных окладов работника за отчетный год;

K_d – коэффициент оценки результатов деятельности компании.

Коэффициент оценки результатов деятельности компании (K_d) определяется на основании экспертной оценки Исполнительного директора. Размер может варьироваться от 0 до 1 и устанавливаться соответствующим распоряжением.

Размер годовой премии ($\Phi_{Гi}$) работника может быть снижен в случае наличия дисциплинарных взысканий в форме замечаний (на 20% за каждый факт).

В случае снижения размера годовой премии Руководители подразделений должны будут в обязательном порядке доводить размер и причину снижения премии до сведения своих работников.

Положение предусматривает условия невыплаты годовой премии конкретному сотруднику, если сотрудник:

- не проработал в компании целый год (кроме случаев увольнения по состоянию здоровья, приема в порядке перевода).
- имеет дисциплинарные взыскания (выговор) в отчетном периоде.
- имеет в отчетном периоде суммарную продолжительность административных отпусков и больничных листов свыше 15% от годового фонда рабочего времени.

¹¹¹ Разработано автором.

¹¹² Разработано автором.

- в течение отчетного года полностью лишился ежемесячной премии.

Ответственность за учет данных для начисления годовой премии возложена на Заместителя Исполнительного директора.

Предложенные рекомендации основываются на результатах комплексного анализа и аудита трудовой сферы, проведенных с применением системы «МОиК».

После внедрения системы «МОиК» по результатам прошедшего временного периода (не менее квартала) следует произвести расчет коэффициента мотивации M_j (см. рис.15).

Для сравнения результатов до и после внедрения системы мотивации для ранее действующего положения по оплате и стимулированию труда нужно рассчитать M_j : расчет D_j – по формуле 8 в соответствии с таблицей 9, а Z_j – по формуле 9. В случае если показатели премирования отсутствовали для какого-либо структурного подразделения (Z_j), то сравнение следует проводить по результатам I и III кварталов, т.к. на изменение трудового поведения работника требуется время. Расчет показателя конкурентоспособности предпринимательской структуры по усовершенствованным формулам (с добавлением показателя M_j) производится один раз в год, при этом расчет M_j следует проводить за последний – IV квартал года, так как расчет данного показателя в предыдущие кварталы может привести к изменению, например, положения по оплате и стимулированию персонала, в связи с чем качество работы персонала может повыситься.

Таким образом, мы считаем, что предлагаемые изменения по совершенствованию системы мотивации, организации, нормирования, стимулирования и оплаты труда, примененные в разных подсистемах «МОиК» для ООО «АВС», ООО «ОМК-Аудит», ОАО «Щелковский металлургический завод» и ООО «Лифт комплекс», позволили совершенствовать должностные оклады для различных категорий работников, дифференцировать ежемесячную премию, доплаты и надбавки в

зависимости от результатов труда работников. Разработанные автором методики расчета и начисления единовременного и годового премирования способствуют повышению мотивации труда, росту удовлетворенности работников системой оплаты и, как следствие, – уровню результативности трудовой деятельности, обеспечивающей конкурентоспособность предпринимательской структуры.

2.3. Нормативно-методическое сопровождение повышения конкурентоспособности предпринимательских структур на основе мотивационного механизма

Повышение конкурентоспособности предпринимательских структур носит сложный и динамичный характер, связанный с тем, что процессы реализации повышения конкурентоспособности очень разнообразны, поэтому важно выделить принципы организации процессов по реализации стратегии повышения конкурентоспособности предпринимательских структур.

К данным принципам необходимо отнести следующее: процессы должны быть регламентированы методически и учитывать правовые обязательства; построение организационной структуры предпринимательской структуры; применение маркетингового подхода; необходимо обеспечить гибкость реагирования на изменения внешней среды за счет постоянного воздействия на внутренние факторы конкурентоспособности с учетом текущего и целевого положения предпринимательской структуры, максимальная автоматизация процессов, соблюдение принципов: управления, построения систем и пр.

Для повышения конкурентоспособности предпринимательской структуры и закрепления направлений ее совершенствования, описанных

выше, при внедрении системы «МОиК», их необходимо отразить в локальных нормативных актах»¹¹³.

Следует отметить, что локальные нормативные правовые акты – это подзаконные акты, которые должны подчиняться актам более высокого ранга, не противоречить им. В системе нормативных правовых актов локальные акты (нормы) образуют свою подсистему.

В настоящее время локальные нормативные акты рассматриваются как один из инструментов управления предпринимательской структурой. От качества содержащейся в документе информации, рационального расположения информационных элементов, а также других факторов в значительной степени зависит эффективность управления и повышение конкурентоспособности предпринимательской структуры. Такие документы необходимо согласовывать на совещаниях с руководителями, с профсоюзной организацией, мнением работников, что выделяет их роль в системе управления.

Локальные нормативные акты имеют свои признаки: распространяются на всех работников; соответствуют законодательству; утверждаются; согласовываются с профсоюзом.

Применение системы «МОиК» с целью обеспечения конкурентоспособности предпринимательских структур предполагает изменение или создание локальных нормативных актов (см. таблицу 24).

Внедрение матриц функций (далее – «ФМ») не следует проводить путем перевода должностных инструкций и положений об отделах в матрицы, т.к. подсистема организации труда в системе «МОиК» позволяет пересмотреть организационную структуру и внести в нее изменения. Внедрение «ФМ» мы предлагаем делать с помощью метода «5D матриц».

¹¹³ Документы, содержащие нормы трудового права, которые принимает работодатель в пределах своей компетенции в соответствии с законами и иными нормативными правовыми актами, коллективным договором, соглашениями (ст. 8 ТК РФ). Принимаемые

Смысл данного метода заключается в том, что функции прописываются только руководителю, далее сам руководитель уже решает, что с ними делать. Возможно несколько способов:

- выполняется самим руководителем;
- делегируется;
- делегируется руководителям;
- функция делится и сразу передается сотрудникам.

Таблица 24

Актуализация локальных нормативных актов	Внедрение локальных нормативных актов
Штатное расписание	Матрицы описания деятельности
Схема должностных окладов	
Организационная структура	
Трудовой договор	
Правила внутреннего трудового распорядка	
Коллективный договор	
Положение по оплате и стимулированию труда персонала	
	Положение о социальном пакете
Положение об охране труда и промышленной безопасности	
Нормы труда	
Нормативы	
Бизнес-процессы подразделений	
Регламенты взаимодействия подразделений	
Бюджет расходов на персонал	

На практике возможно сочетание указанных способов.

работодателями Л. н. а. действуют в отношении работников данного предприятия независимо от места выполнения ими работы (ст. 13 ТК РФ).

Приведенный метод позволяет декомпозировать цели предпринимательских структур на нижние уровни. Далее – полученные функции позволяют разработать ключевые показатели эффективности (KPI).

«ФМ» позволяет увидеть функцию, разделенную до отдельных видов работ. Также она показывает полномочия лиц, которые принимают участие в ее выполнении.

Функциональная матрица позволяет проводить анализ ответственности и полномочий в конкретной предпринимательской структуре или в конкретном структурном подразделении. На основании данного анализа можно дать рекомендации по совершенствованию распределения полномочий между участниками управленческого процесса.

Матрицу представляют в виде таблицы. Ее построение производится как для высшего уровня, так и для низшего – вплоть до отделов, цехов и т.п. Условные обозначения принимаются так, чтобы было понятно, кто за что отвечает и что контролирует. Дополнительно возможно дополнение таких матриц информацией о трудозатратах. При использовании таких матриц практически исключено задвоение функций и возможно совершенствование существующего распределения полномочий, в отличие от применяемых ранее должностных инструкций.

Примеры условных обозначений для заполнения функциональной матрицы представлены в таблице 25.

Таблица 25

**Примеры условных обозначений
для заполнения функциональной матрицы**

Условное обозначение	Действия
«31»	Замещение на отпуск, командировку
«32»	Замещение в случае отсутствия «31»

При работе с матрицей по горизонтали указываются должности и подразделения по данной функции, характер участия и степень участия. По вертикали – прописываются все функции конкретной должности.

Анализ с помощью функциональной матрицы производится в несколько этапов:

1. Анализ перечня выполняемых работ.
2. Определение перечня должностных лиц и структурных подразделений.
3. Разработка условных обозначений.
4. Заполнение матрицы в соответствии с принятыми обозначениями.
5. Анализ и обсуждение заполненной матрицы.
6. Разработка окончательного варианта матрицы ¹¹⁴.

Внедрение «ФМ» с помощью метода «5D матриц» для ОАО «Щелковский металлургический завод» назовем «матрица описания деятельности» ¹¹⁵ (далее – «МОД») и покажем на примере Цеха по производству металлопродукции и складированию. «МОД» состоит из следующих частей: 1. Титульный лист; 2. Перечень документов; 3. Должностные обязанности; замещения; квалификация; документы должности; права должности; лист ознакомления.

Остановимся на каждой из частей «МОД» более подробно:

- Титульный лист приведен на рисунке 19.
- Перечень документов представлен в таблице 26.
- Должностные обязанности представлены в приложении 2. Замещения представлены в таблице 27.

¹¹⁴ Нормативно-методические формы администрирования. – URL: http://edu.dvgups.ru/METDOC/EKMEN/MEN/ADM_MEN/METHOD/UP/frame/7.htm#7.1.

ОАО «Щелмет»

УТВЕРЖДЕНО
Приказом Генерального директора
№ ____ от _____ 2013 г.

МАТРИЦЫ ОПИСАНИЯ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ

Цех по производству металлопродукции и складированию

Руководитель подразделения

_____ ФИО

"__" _____ 201__ г.

Рис. 19. Титульный лист «МОД»

Таблица 26

Перечень документов, входящих в состав «МОД» Цеха по производству металлопродукции и складированию

№ № п/п	Название документа	Кол-во листов
1	Матрица должностных обязанностей	10
2	Матрица замещений	1
3	Матрица квалификационных требований	1
4	Матрица документов	1
5	Матрица прав должностей	1
6	Лист ознакомления с Матрицами описания деятельности	1
7	Общее количество листов	15

**Замещения должностей «МОД» Цеха по производству металлопродукции
и складированию**

Должность	Замещаемый															
	Начальник цеха по производству металлопродукции и складированию	Мастер группы по складированию и отгрузке труб	Техник по учету	Машинист крана	Слесарь	Стропальщик	Автомеханик	Приемосдатчик груза и багажа	Техник группы по складированию и отгрузке трубодеталей	Стропальщик	Водитель погрузчика	Мастер группы по производству труб в ППУ изоляции и резке металла	Резчик холодного металла	Слесарь-сборщик	Специалист по обработке металла	Электросварщик ручной сварки
Начальник цеха по производству металлопродукции и складированию								1								
Мастер группы по складированию и отгрузке труб	1		1								1					
Техник по учету		1														
Машинист крана				1												
Слесарь												1				
Стропальщик						1										
Автомеханик							1									
Приемосдатчик груза и багажа							1									
Техник группы по складированию и отгрузке трубодеталей																
Стропальщик										1						
Водитель погрузчика.										1						
Мастер группы по производству труб в ППУ изоляции и резке металла																
Резчик холодного металла																

Заместитель

Должность	Замещаемый															
	Начальник цеха по производству металлопродукции и складированию	Мастер группы по складированию и отгрузке труб	Техник по учету	Машинист крана	Слесарь	Стропальщик	Автомеханик	Приемосдатчик груза и багажа	Техник группы по складированию и отгрузке трубок и деталей	Стропальщик	Водитель погрузчика	Мастер группы по производству труб в ППУ изоляции и резке металла	Резчик холодного металла	Слесарь-сборщик	Специалист по обработке металла	Электросварщик ручной сварки
Слесарь-сборщик																
Специалист по обработке металла																
Электросварщик к ручной сварки																

1 – первая приоритетность замещения в случае временного отсутствия замещаемого (болезнь, отпуск, командировка, иное);

2 – вторая приоритетность замещения только в случае отсутствия заместителя с приоритетностью замещения 1.

- Квалификация персонала Цеха представлена в таблице 28.
- Документы должности представлены в таблице 29.

Права должности представлены в приложении 3.

Таблица 28

Квалификация персонала «МОД» Цеха по производству металлопродукции и складированию

№ № п/п	Квалификационные требования	Начальник цеха по производству металлопродукции и складированию	Мастер группы по складированию и отгрузке труб	Техник по учету	Машинист крана	Слесарь	Стропальщик	Автомеханик	Приемосдатчик груза и багажа	Техник группы по складированию и отгрузке трубок и деталей	Стропальщик	Водитель погрузчика	Мастер группы по производству труб в ППУ изоляции и резке металла	Резчик холодного металла	Слесарь-сборщик	Специалист по обработке металла	Электросварщик ручной сварки
1	Основные требования																

№ № п/п	Квалификационные требования	Начальник цеха по производству металлопродукции	Мастер группы по складированию и отгрузке труб	Техник по учету	Машинист крана	Слесарь	Стропальщик	Автомеханик	Приемосдатчик груза и багажа	Техник группы по складированию и отгрузке грубоделалей	Стропальщик	Водитель погрузчика	Мастер группы по производству труб в ПШУ изоляции и резке металла	Резчик холодного металла	Слесарь-сборщик	Специалист по обработке металла	Электросварщик ручной сварки
1.1	требования к образованию: уровень образования (в/о, с/о), специальность	в/о	в/о	с/о	с/о	с/о	с/о	с/о	с/о	в/о	с/о	с/о	в/о	с/о	с/о	с/о	с/о
1.2	требования к стажу работы: количество лет в должности или по специальности, основные обязанности	5 лет	3 года	3 года	1 год			3 года	3 года	3 года		1 год	3 года	3 года	3 года	3 года	3 года
2	Типовые компетенции, знания и навыки																
2.1	требования к навыкам работы на ПК	Пользователь	Пользователь	Пользователь						Пользователь			Пользователь			Пользователь	
2.2	требования к навыкам работы со специализированным программным обеспечением (языками программирования)	Офис, 1С	Офис, 1С	Офис, 1С						Офис, 1С			Офис, 1С			Офис, 1С	
2.3	требования к владению иностранными языками																
2.4	требования к лицензируемым знаниям (водительские права, профессиональная аттестация, сертификация и т.д.)	Вод.пр. проф. ат.	проф. ат.		проф. ат.		проф. ат.	Вод.пр. проф. ат.	проф. ат.	проф. ат.	проф. ат.	Вод.пр. проф. ат.	проф. ат.	проф. ат.		проф. ат.	проф. ат.
2.5	требования к специальным знаниям и навыкам																

**Документы, регламентирующие деятельность Должности «МОД»
Цеха по производству металлопродукции и складированию**

№ № п/п	Документы, регламентирующие деятельность Должности	Начальник цеха по производству металлопродукции и складированию	Мастер группы по складированию и обработке труб	Техник по учету	Машинист крана	Слесарь	Стропальщик	Автомеханик	Приемосдатчик груза и багажа	Техник группы по складированию и обработке металлопродукции	Стропальщик	Водитель погрузчика	Мастер группы по производству труб в ППУ изоляции и резке металла	Резчик холодного металла	Слесарь-сборщик	Специалист по обработке металла	Электросварщик ручной сварки
1	Обязательные	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+
1.1	федеральные законы РФ, нормативные и иные правовые акты РФ	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+
1.2	Устав Компании, действующие локальные нормативные акты Компании, методические и другие руководящие материалы, регламентирующие деятельность Компании	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+
1.3	решения органа управления Компании: Общего собрания акционеров Компании/Совета директоров юр. лица	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+
1.4	Приказы и распоряжения руководителя Компании	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+
1.5	Матрицы описания деятельности Подразделения	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+
2	Дополнительные					+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+
2.1	Федеральный закон № 116-ФЗ от 21.07.2007 г.	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+
2.2	ПОТ-РМ-007-98	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+
2.3	ПБ 10-382-00	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+
2.4	ГОСТ 12.0.003	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+
2.5	ГОСТ 12.3.009	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+
2.6	ГОСТ 12.1.009	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+

Разработка социального пакета по принципу «Cafeteria plan» для ООО «ОМК-Аудит».

Под «cafeteria plan» понимается свобода выбора содержания персонального соцпакета работником из нескольких предложенных вариантов. Он неразрывно связан системой категорий (разрядов, грейдов). Работник, получая такое «меню» и определенное ограничение по общей стоимости «заказа», сам решает, на что потратить свой социальный бюджет»¹¹⁶.

Для каждой категории персонала ООО «ОМК-Аудит» вводится свой кафетерий.

Стоимость каждого социального пакета для определенной категории персонала одинакова и составляет не более 20% запланированного годового бюджета на окладную часть.

Условия использования ¹¹⁷:

1. Расчет суммы для работника производится средней арифметической.
2. В случае, если работник за прошедший год имел коэффициент мотивации (M_j) менее 0,5, то бюджет на этого сотрудника уменьшается на 10% от запланированного.
3. Неизрасходованные средства могут быть получены наличными каждым сотрудником в декабре текущего года в размере 60% остатка (цель – стимулировать работников к здоровому, интересному образу жизни).
4. Для вновь принятых работников стоимость сокращается пропорционально отработанному времени.
5. Уволенным по статье (прогулы и прочее) неизрасходованная часть не выплачивается.

Перечень набора услуг определен на основе проведенного опроса и ограничен требованиями законодательства: например, категория «рабочие» в

¹¹⁶ Мустафьев С. Cafeteria plan, как инструмент социальной политики // Отдел кадров. – 2012. – № 11.

¹¹⁷ Разработано автором.

своем наборе хотела бы видеть возможность гибкого времени, что невозможно реализовать в связи с установленными графиками сменности и требованиями Правил промышленной безопасности.

Кафетерий для категории «специалист»¹¹⁸:

- проезд на экскурсии, проезд в отпуск;
- спортивный зал;
- обучение (не обязательное);
- ДМС;
- проценты по кредиту на жилье, обучение детей;
- материальная помощь сверх установленной законодательством;
- пособие на ребенка в возрасте от 1,5 до 3 лет;
- санаторно-курортное лечение;
- экскурсии, лекции;
- дома отдыха;
- страхование жизни, имущества;
- негосударственный пенсионный фонд;
- оплата жилья для иногородних;
- детский отдых (лагеря, экскурсии, новогодние представления).

Для реализации внедрения социального пакета по принципу «Cafeteria plan» должны быть введены дополнительные виды оплат в Каталог видов оплат ООО «ОМК-Аудит».

Каждая из подсистем системы «МОиК» в зависимости от организационных целей приводит к необходимости разработки новых нормативных актов, пересмотра существующих или их части (см. таблицу 23).

Проведенная работа по актуализации действующих и внедрению новых локальных нормативных актов для каждой из подсистем системы «МОиК»

¹¹⁸ Разработано автором.

позволяет повысить конкурентоспособность предпринимательских структур: ОАО «Щелковский металлургический завод», ООО «ОМК-Аудит», ООО «Лифт комплекс» и ООО «АВС» (таб. 30).

Таким образом, издание локальных нормативных актов в предпринимательских структурах, регламентирующих деятельность структурных подразделений по блоку вопросов, входящих в компетенцию системы «МОиК», является одним из основополагающих направлений реализации мотивационного механизма. Это дает возможность придать законную силу изменениям, внедренным с помощью «МОиК», сделать их обязательными для повсеместного исполнения, повысить эффективность труда персонала, максимизировать прибыль, а следовательно, обеспечить конкурентоспособность предпринимательских структур.

Таблица 30

Анализ внедренных изменений по подсистемам «МОиК»

Подсистема системы «МОиК»	Изменения
Мотивации	Социальный пакет по принципу «кафетерия» Переводы сотрудников в другие подразделения
Организации	Взаимодействие подразделений Организационная структура Обучение «МОД» Штатное расписание Положение по оплате и стимулированию
Нормирования	Нормы и нормативы
Стимулирования	Показатели премирования
Оплаты	Изменение окладов и ставок

2.4. Обоснование эффективности и целесообразности предлагаемых мероприятий

Предлагаемые в диссертационном исследовании изменения являются направлениями действия мотивационного механизма, способствующего внедрению системы «МОиК» для обеспечения главной цели – повышения конкурентоспособности предпринимательской структуры, для занятия доминирующих позиций в своем рыночном сегменте.

Система «МОиК» прошла апробацию в ряде предпринимательских структур, в ее рамках проведены следующие мероприятия:

- регламентирован алгоритм применения системы «МОиК» для повышения конкурентоспособности предпринимательских структур;
- проведен аудит подсистем, входящих в систему «МОиК», для выявления условий действия мотивационного механизма;
- определены периоды расчета промежуточного коэффициента мотивации для своевременного реагирования на изменения факторов внутренней среды и динамично изменяющиеся рыночные условия;
- актуализированы/созданы локальные нормативные акты.

В результате проведенных мероприятий по формированию мотивационного механизма в компаниях наблюдается положительная динамика роста качества производимой продукции, уровня принимаемых руководством управленческих решений, эффективности труда работников предпринимательских структур и, как закономерный результат, – повышение конкурентоспособности предпринимательских структур.

Дополнительными показателями эффективности действия созданного мотивационного механизма также являются: снижение затрат на персонал и снижение текучести персонала, что является результатом проведенных мероприятий по организации, нормированию и оплате труда.

Такие результаты являются наиболее ценными для любой предпринимательской структуры, так как оправдывают саму идею проведения инновационных преобразований и привлекают внимание

руководителей предпринимательских структур, заинтересованных в завоевании лидирующих позиций на данном сегменте рынка.

Рассмотрим некоторые показатели формирования конкурентоспособности предпринимательских структур.

Расчет прогнозных конкурентных позиций ООО «АВС», ООО «ОМК-Аудит», ОАО «Щелковский металлургический завод» и ООО «Лифт комплекс» после внедрения «МОиК» представлены в таблице 31.

Таблица 31

Расчет прогнозных конкурентных позиций ООО «АВС», ООО «ОМК-Аудит», ОАО «Щелковский металлургический завод» и ООО «Лифт комплекс»

Номер ранга	ООО «АВС» в 2013 г.	ООО «АВС» в 2014 г. (прогноз)	ООО «ОМК-Аудит» в 2013 г.	ООО «ОМК-Аудит» в 2014 г. (прогноз)	ОАО «ЩМЗ» в 2013 г.	ОАО «ЩМЗ» в 2014 г. (прогноз)	ООО «Лифт комплекс» в 2013 г.	ООО «Лифт комплекс» в 2014 г. (прогноз)
Р1 (качество товаров/ услуг)	5	4	5	2	10	6	6	5
Р2 (качество систем управления)	8	4	5	4	8	5	6	5
Р3 (оценка финансовых показателей)	6	4	5	4	8	7	6	5
Р4 (оценка инвестиционной привлекательности)	5	4	5	4	7	6	6	5
Итоговый ранг	6	4	5	3	8	6	6	5

В таблице 32 представлено изменение показателей по затратам на персонал и показателей его текучести.

**Изменение показателей по затратам на персонал и текучести персонала
(по отношению к 2013 г.)**

Показатели	ООО «АВС» в 2014 г. (прогноз)	ООО ООО «ОМК-Аудит» в 2014 г. (прогноз)	ООО ОАО «Щелковский металлурги- ческий завод» в 2014 г. (прогноз)	ООО «Лифт- комплекс»
Снижение затрат на персонал (к 2013 г.)	4%	3%	6%	1%
Снижение текучести персонала (к 2013 г.)	8%	10%	5%	5%

Таким образом, сформированный мотивационный механизм, базирующийся на разработанной автором системе «МОиК», реализуемый с помощью ряда методических инструментов и внедренный в компаниях, занимающихся предпринимательской деятельностью, показывает положительную динамику, с одной стороны, роста эффективности труда работников предпринимательских структур, а с другой стороны – снижения затрат на персонал, составляющих не менее половины совокупных издержек себестоимости производимой продукции. Следовательно, наблюдается повышение конкурентоспособности персонала компании, в свою очередь, обеспечивающее конкурентоспособность самой предпринимательской структуры.

Заключение

Основная задача данного диссертационного исследования заключается в том, чтобы показать, что повышение конкурентоспособности предпринимательской структуры возможно не только путем грамотного управления финансовой, производственной, коммерческой и маркетинговой деятельностью, но и путем принятия эффективных мер воздействия на работающий персонал. Эти меры заключаются в создании мотивационного механизма, направленного на формирование конкурентоспособности работников, являющейся одним из основных элементов конкурентоспособности компании в целом, и реализуются с помощью мероприятий по организации, нормированию, стимулированию и оплате труда.

При исследовании вопросов обеспечения конкурентоспособности предпринимательской структуры на основе мотивационного механизма автором сделаны следующие заключения:

1. Для обеспечения конкурентоспособности предпринимательской структуры необходимо создание систем, включающих в себя различные элементы (подсистемы), отвечающие за регулирование основополагающих направлений предпринимательской деятельности, таких как производство, финансы, маркетинг, персонал и т.п. При этом важными элементами, обеспечивающими конкурентоспособность компании, являются и организационная культура, и социальная ответственность перед внешней и внутренней средой организации, и мотивационная политика фирмы. Для достижения главной цели – обеспечения конкурентоспособности – необходимо оказывать целенаправленное воздействие на каждое направление, так как необходимо понимать, что любое из них является отдельной системой, взаимодействующей с другими системами, оказывающими друг на друга взаимопроникающее влияние, способствуя повышению конкурентоспособности предпринимательства. Поэтому в

рамках данного диссертационного исследования для обеспечения конкурентоспособности предпринимательской структуры рассматриваются мероприятия по созданию мотивационного механизма, так как персонал является главной движущей силой, способствующей достижению поставленной цели.

2. На основании проведенного анализа методических подходов обеспечения конкурентоспособности предпринимательских структур выявлено, что основное внимание следует уделять как внутренним, так и внешним факторам конкурентоспособности. При этом на внутренние факторы, такие как производительность труда, трудовой потенциал работников, организация труда, можно воздействовать путем создания целевых программ работы с персоналом, заблаговременно повышая их уровень и получая конкурентные преимущества от роста производительности труда работников. Внешние факторы, такие как изменение трудового законодательства, инновационные технологии в научно-техническом прогрессе, влияние лидирующих конкурентов в данной отрасли, организация не может изменить. Но учет таких факторов, анализ их влияния на деятельность компании и проведение мероприятий инновационного характера, нивелирующих негативные последствия от влияния внешних факторов, являются необходимыми условиями для совершенствования мотивационного механизма, обеспечивающего повышение конкурентоспособности предпринимательской структуры.

3. Сформирован мотивационный механизм, обеспечивающий конкурентоспособность предпринимательской структуры за счет повышения производительности труда работников и оптимизации системы стимулирования персонала. Он базируется на разработанной автором системе «МОиК» и реализуется с помощью рекомендуемых методик аудита социально-трудовой сферы компаний по подсистемам мотивации, организации, нормирования, стимулирования и оплаты труда для выявления условий эффективного применения инновационных мероприятий в

различных сферах предпринимательской деятельности. Автором предложен инновационный подход к оценке уровня организации труда и производства, который реализуется поэтапно.

4. Анализ теоретических и методических подходов обеспечения конкурентоспособности компаний показал, что в данной деятельности необходимо учитывать два важных фактора. Первый заключается в том, что существует ряд основополагающих принципов, вытекающих из системного подхода к решению главной задачи и носящих закономерный характер. Второй фактор свидетельствует о том, что на основании критериев обеспечения конкурентоспособности основной системы можно, вводя определенные составляющие (коэффициенты, отражающие конкретные аспекты деятельности), оптимизировать существующий механизм, регулирующий деятельность подсистем, в достижении главного результата – обеспечения конкурентоспособности предпринимательской структуры, что и было сделано автором путем ввода совокупного показателя M_j , который показывает качество работы персонала.

5. Предложенная автором методика внедрения системы «МОиК», являющейся основой формирования мотивационного механизма, позволяет, используя приведенные выше методики аудита по направлениям трудовой сферы, провести двухфакторную оценку конкурентоспособности предпринимательской структуры, включающую в себя сформулированные автором критерии повышения качества труда персонала, относящиеся к подсистеме мотивации, и критерии повышения трудовой дисциплины, являющиеся как элементом мотивации, так и элементом организации труда. Снижение уровня конкурентоспособности по каждому из этих двух показателей является сигналом, свидетельствующим о негативных тенденциях в предпринимательской деятельности и о необходимости проведения мероприятий организационного, мотивационного и стимулирующего характера. Наряду с предложенной методикой, предложен алгоритм применения системы «МОиК», носящей циклический характер, при

этом каждый отдельный цикл включает в себя три укрупненных этапа: анализ конкурентоспособности предпринимательской структуры; проведение аудита по каждому элементу системы «МОиК»; разработка предложений, их внедрение и расчет показателя конкурентоспособности предпринимательской структуры.

6. Совершенствование системы мотивации, организации, нормирования, стимулирования и оплаты труда, являющейся основой формируемого мотивационного механизма, основанное на предлагаемых изменениях, примененных в разных подсистемах «МОиК» для ряда предпринимательских структур, позволило совершенствовать должностные оклады для различных категорий работников, дифференцировать ежемесячную премию, доплаты и надбавки в зависимости от результатов труда работников. Разработанные автором методики расчета и начисления единовременного и годового премирования способствуют повышению мотивации труда, росту удовлетворенности работников системой оплаты и, как следствие, росту уровня результативности трудовой деятельности, обеспечивающей конкурентоспособность предпринимательской структуры.

7. Одним из важнейших направлений реализации мотивационного механизма в предпринимательских структурах является издание локальных нормативных актов, регламентирующих деятельность структурных подразделений по блоку вопросов, входящих в компетенцию системы «МОиК». Инновационными направлениями в данном исследовании являются разработка функциональных матриц, или матриц описания деятельности (МОД), а также разработка социального пакета по принципу «Cafeteria plan».

Нормативное сопровождение функционирования мотивационного механизма дает возможность придать законную силу изменениям, внедренным с помощью системы «МОиК», сделать их обязательными для повсеместного исполнения, повысить эффективность труда персонала, максимизировать прибыль, а следовательно, обеспечить конкурентоспособность предпринимательских структур.

8. Практическая апробация мероприятий в рамках внедрения системы «МОиК» и проведенные прогнозируемые расчеты показывают, что сформированный мотивационный механизм, базирующийся на разработанной автором системе «МОиК», реализуемый с помощью ряда методических инструментов и внедренный в компаниях, занимающихся предпринимательской деятельностью, отражает положительную динамику, с одной стороны, роста эффективности труда работников предпринимательских структур, а с другой стороны – снижения затрат на персонал.

Таким образом, наблюдается повышение конкурентоспособности персонала компании, в свою очередь, обеспечивающее конкурентоспособность самой предпринимательской структуры.

Список использованной литературы

Нормативно-правовые акты

1. Конституция (Основной закон) Российской Федерации. Принята всенародным голосованием 12 декабря 1993 года. М.: ООО «Фирма «Издательство АСТ», 2012.
2. Федеральный закон № 181-ФЗ «Об основах охраны труда в Российской Федерации» от 17.07.1999 (ред. от 20.05.2002).
3. Гражданский Кодекс РФ // Справочно-правовая система «Консультант-Плюс», www.consultant.ru.
4. Налоговый Кодекс РФ // Справочно-правовая система «Консультант-Плюс», www.consultant.ru.
5. Трудовой Кодекс РФ // Справочно-правовая система «Консультант-Плюс», www.consultant.ru.
6. Федеральный закон № 176-ФЗ от 24 ноября 1995. «О коллективных договорах и соглашениях», в редакции от 29.06.2004 № 58-ФЗ.
7. Федеральный закон «О занятости населения в РФ» № 162-ФЗ от 19.04.1991 г., посл. ред. от 22.07.2010.
8. Трудовой кодекс Российской Федерации от 30 декабря 2001 г. № 197-ФЗ (с изменениями от 25.11.2009, внесенных Федеральным законом № 267-ФЗ).
9. Гражданский кодекс Российской Федерации. Части: первая от 30.11.94 № 51-ФЗ, вторая – от 26.01.96 № 14-ФЗ, третья – от 26.11.2001 № 146-ФЗ.

Основная литература

10. Автономов В.С. Модель человека в экономической науке. – СПб: «Экономическая школа», 1998.

11. Алиев И. И. Взаимодействие субъектов рынка труда. Экономика труда. / Под ред. Винокурова М.А., Горелова Н.А. – СПб.: Питер, 2004.
12. Балабанов В.С., Булочникова Л.А., Демидова Л.А. Государственное стимулирование экономического роста: Монография. – М.: Анкил, 2000.
13. Балабанов В.С., Ключев Л.Н., Лясников Н.В. Корпоративное управление. – М.: РАП, 2007.
14. Балабанова А.В. Управление экономическим ростом: модели и стратегии. – М.: Российская Академия предпринимательства, 2004.
15. Бараненко С.П., Шеметов В.В. Стратегическая устойчивость предприятия. – М.: РАП, 2004.
16. Бартунаев Л.Р. Трансформация системы нормирования труда в условиях рыночной экономики: Вопросы теории и практики: Дисс. докт. экон. наук. – М., 2005.
17. Винокуров В.А. Организация стратегического управления на предприятии. – М.: Центр экономики и маркетинга, 2011.
18. Ворожбит О.Ю. Теоретические и методологические основы управления конкурентоспособностью предпринимательских структур в рыбной промышленности: Автореф. дисс. докт. экон. Наук. – Владивосток, 2009.
19. Вылегжанина А.О. Коуч-технологии как способ обеспечения конкурентоспособности предпринимательских структур: Автореф. дисс. канд. экон. наук. – Тюмень, 2007.
20. Голубков Е.П. Маркетинговые исследования: теория, методология и практика. – М.: Финпресс, 2008. – С. 316.
21. Грибов В., Грузинов В. Конкурентоспособность предприятия. – М., 2011.
22. Голубков Е.П. Использование системного анализа в принятии плановых решений. – М.: Экономика, 1982.

23. Грани конкурентоспособности: государство, регион, предприятие, товар / Под ред. С.С. Чернова. – Новосибирск: СИБПРИНТ, 2008.
24. Гусов А.З. Социальные факторы модернизации российской экономики: Монография. М.: АП «Наука и образование», 2007.
25. Джилад Б. Конкурентная разведка. Как распознавать внешние риски и управлять ситуацией / Пер. с англ. Н. Черенковой, В. Черенкова. – СПб.: Питер, 2010.
26. Дружинин Н.К. Математическая статистика в экономике. – М.: Статистика, 2003.
27. Есинова Н.И. Экономика труда и социально-трудовые отношения. – К.: Кондор, 2003.
28. Каверин С.Б. Мотивация труда. – М.: Изд-во «Институт психологии РАН», 1998.
29. Качалина Л.Н. Конкурентоспособный. – М.: Eksmo Education, 2006.
30. Кирнэн М. Обновляйся или умри! Как создать конкурентоспособную компанию XXI века: практ. руководство / Пер. с англ. В. М. Куприяновой. – СПб.: Крылов, 2004.
31. Ковалев А.И. Анализ финансового состояния предприятия / Ковалев А.И., Привалов В.П. – М.: Центр экономики и маркетинга, 2001.
32. Левина М.Б. Стратегия развития как фактор повышения конкурентоспособности предпринимательских структур: Дисс. канд. экон. наук. – Москва, 2012.
33. Лисоволик Я.Д. Конкурентная Россия в мире «конкурентной либерализации». – М.: Экономика, 2007.
34. Львов Д.С. Экономика развития. – М.: Экзамен, 2002.
35. Лютенс Ф. Организационное поведение. – М., 1999.

36. Лясников Н.В. Потребительское поведение и стратегическая устойчивость промышленного предприятия: Монография. – М.: Агентство печати «Наука и образование», 2008.
37. Ляудис В.Я. Инновационное обучение и наука: научно-аналитический обзор. – М., 1992.
38. Маршал А. Принципы политической экономии. – М. 1983. – Т. 1.
39. Мизес Л. фон. Человеческая деятельность: Трактат по экономической теории. – М.: ОАО НПО Экономика, 2000.
40. Митрофанова Е.А. Развитие системы мотивации и стимулирования трудовой деятельности персонала организации: теория, методология, практика: Автореф. докт. экон. наук. Москва, 2008.
41. Общее управление организацией: принципы и процессы: 17-модульная программа для менеджеров «Управление развитием организации». Модуль 3. – М.: ИНФРА-М, , 1999.
42. Плотникова О.А. Малое предпринимательство и его роль в обеспечении развития национальной экономики Российской Федерации. – М.: Моск. гуманит. ун-т, 2006.
43. Портер М. Конкуренция / Пер. с англ. – М.: Издательский дом «Вильямс», 2003.
44. Портер М.Е. Конкурентное преимущество. Как достичь высокого результата и обеспечить его устойчивость / Пер. с англ. Е. Калинина. – М.: Альпина Бизнес Букс, 2005.
45. Портер М. Международная конкуренция / Пер. с англ.; Под ред. и с предисловием В.Д. Щетинина. – М.: Международные отношения, 2004.
46. Предпринимательство и инновации / М. Г. Светуных, С. Г. Светуных. – Ульяновск: УлГТУ, 2010.

47. Психология менеджмента / Под ред. Г.С.Никифорова. – Спб.: Питер, 2004.
48. Сирополис Н.К. Управление малым бизнесом: Руководство для предпринимателей. – М.: Дело, 2006.
49. Смит А. Исследования о природе и причинах богатства народов. – М., 1962.
50. Спиридонов И. А. Международная конкуренция и пути повышения конкурентоспособности экономики России. – М.: Альт, 2011.
51. Тода М., Шуффорд Э. Цит. по книге: В.Н. Садовский. Основания общей теории систем. – М.: Наука, 1974.
52. Томпсон-мл. Артур А., Стрикленд А. Дж. Стратегический менеджмент: концепции и ситуации для анализа. – 12-е изд. / Пер. с англ. – М.: Издательский дом «Вильямс», 2003.
53. Уильямсон О. Поведенческие предпосылки современного экономического анализа. Теория и история экономических и социальных институтов и систем. – М., 1993. Вып. 3.
54. Учитель Ю.Г. Современный подход к формированию миссии и целей организации: гармонизация системы целей (стратегических и тактических) на основе их синтеза. – Барнаул: АГУ, 2004.
55. Фасхиев Х.А., Гараев И.М. Анализ состояния проблемы управления конкурентоспособностью организации сферы услуг. Камская государственная инженерно-экономическая академия, 2011.
56. Фатхутдинов Р.А. Конкурентоспособность: экономика, стратегия, управление. – М.: ИНФРА-М, 2000.
57. Фатхутдинов Р.А. Конкурентоспособность организации в условиях кризиса: экономика, маркетинг, менеджмент. – М.: Издательско-книготорговый центр «Маркетинг», 2002.

58. Фатхутдинов, Р.А. Конкурентоспособность: Россия и мир, 1992–2015. – М.: Экономика, 2005.
59. Философы от мира сего / Р.Л.Хайлбронер. – М.: КоЛибри. 2008.
60. Фомин Б.Н. Понятие конкурентоспособности предприятия. – М.: Центр проектирования эффективного бизнеса, 2011.
61. Шапиро С.А. Развитие методов управления персоналом в производственных организациях: Автореф. Дисс. кандидат. экон. наук. – М., 2004.
62. Шапиро С.А. Теоретико-методологические основы управления человеческими ресурсами в экономике РФ: Монография. – М.: ИД «АТИСО», 2013.
63. Шапиро С.А., Потапова Е.А. Совершенствование профессиональных компетенций, как фактор повышения эффективности труда работников коммерческих банков: Монография. – М.: РХТУ им. Д.И. Менделеева, 2012.
64. Шапиро С.А., Шилаев А.В. Факторы повышения эффективности труда: Монография. – М.: ИД «АТИСО», 2012.
65. Шоул Д. Первокласный сервис как конкурентное преимущество / Пер. с англ. И. Евстигнеева; ред. В. Григорьева. – 2-е изд., испр. и доп. – М.: Альпина Бизнес Букс, 2008.
66. Шумпетер И. Теория экономического развития. – М.: Прогресс, 1982.
67. Эльстер Ю. Социальные нормы и экономическая теория. Теория и история экономических и социальных институтов и систем. – М., 1993. Вып. 3.
68. Эмерсон Г. Двенадцать принципов производительности. – М.: Бизнес-Информ, 1997.

69. Ющук Е.Л. Конкурентная разведка. Маркетинг рисков и возможностей. – М.: Вершина, 2006.
70. Янчевский В.Г. Основы менеджмента. – Мн.: ТетраСистемс, 2004.
71. Blum R. Die Zukunft des Homo oeconomicus Das Menschenbild der ökonomischen Theorie. Hrsg von V. Bienfem, M. Held. Frankfurt a.M., New York, 1991.

Периодические издания, словари, аналитические сборники

72. Арутюнов А.А. Проблемы постиндустриальной трансформации промышленности России // Экономика и управление. – 2011. – № 8.
73. Балабанов В.С. Государство – гарант рыночной системы // В сб. Предпринимательство и государство. – М.: Российская Академия предпринимательства, 2005.
74. Балабанов В.С. Приоритеты государственной инвестиционной политики / / В сб. Ученые записки: Финансовый альманах. Вып. 1. – М.: АП «Наука и образование», 2006.
75. Балабанов В.С., Лезина М.Л. Современное состояние и особенности развития предпринимательского сектора России // Развитие рыночных отношений: проблемы разработки и внедрения: Сб. науч. трудов / Под ред. Н.И. Аристера; Нац. науч. фонд. – М.: ЗАО «Издательство «Экономика»», 2003.
76. Баумгартен Л.В. Анализ методов определения конкурентоспособности организаций и продукции // Маркетинг в России и за рубежом. – 2005. – № 4.
77. Белоусов В.В. Развитие персонала как фактор повышения конкурентоспособности промышленного предприятия // «Вестник УрО РАН». – Екатеринбург: Изд-во ИЭ УрО РАН. – 2006.

- 78.** Воронов А., Дементьева А., Максимов А., Мельникова М., Семенов А., Цветкова С. и др. Анализ конкурентоспособности фирмы // Экономика&Бизнес. – 2011. – № 3.
- 79.** Голубков Е.П. Системный анализ как методологическая основа принятия решений // Менеджмент в России и за рубежом. – 2003. – № 3.
- 80.** Государственная программа Российской Федерации «Развитие промышленности и повышение ее конкурентоспособности до 2020 года».
- 81.** Дырин. С. П. Особенности российской модели управления персоналом: Монография. – Ижевск: «Удмуртский университет», 2004.
- 82.** Жуков А.Л. Аудит системы нормирования на предприятии // Нормирование и оплата труда в автомобильном транспорте. – 2012. – № 1.
- 83.** Жуков А.Л. Аудит системы стимулирования и оплаты труда // Кадровик. Трудовое право для кадровика. – 2010. – № 8.
- 84.** Заходякин И.В. Идеи нематериального поощрения сотрудников // Креативная экономика. – 2008. – № 6(18) .
- 85.** Золотова Е.В. Применение системного подхода к процессам управления, нормирования, стимулирования и оплаты труда // Материалы VII международной межвузовской научно-практической конференции: Российское предпринимательство: история и современность. – М.: Российская Академия предпринимательства, 2011.
- 86.** Зубань С. Системы стимулирования на полиграфических предприятиях // Кадровик. Кадровый менеджмент. – 2007. – № 6.
- 87.** Зулкарнаев И.У., Ильясова Л.Р. Метод расчета интегральной конкурентоспособности промышленных, торговых и финансовых предприятий // Маркетинг в России и за рубежом. – 2004. – № 4.

88. Криворотов В.В. Алгоритм механизма повышения конкурентоспособности предприятия // Вестник ОГУ. – 2006. – № 8.
89. Кузьминич, Г. Г. Факторы, влияющие на конкурентоспособность предпринимательских структур // Материалы Международной научно-практической конференции. Байкальский государственный университет экономики и права. – Иркутск, 2010.
90. Любичкая В.А. Система мотивации и стимулирования труда работников промышленного предприятия в рыночной среде // Известия ИГЭА. – 2011. – № 1.
91. Максимов И. Оценка конкурентоспособности промышленного предприятия // Маркетинг. – 1996 – № 3.
92. Метелев И.С. Конкурентоспособность субъекта предпринимательской деятельности: сущность, методы, факторы и критерии оценки // Проблемы современной экономики. – 2011. – № 1 (37).
93. Мустафьев С. Cafeteria plan, как инструмент социальной политики // Отдел кадров. – 2012. – № 11.
94. Мухаметзянов И.И. Методологические основы формирования стратегии поэтапного создания предпринимательских структур // Современные проблемы экономики, социологии и права: Сб. науч. ст. асп. СПбГИЭУ. – 2009. – Вып. 6.
95. Никифорова Л. Анализируйте текучесть персонала, и вы много узнаете о компании // Кадровое дело. – 2010. – № 2. – С. 25.
96. Репкина О.Б., Залещанский Б. Г. Системы управления в современных условиях хозяйствования // Ученые записки: Роль и место цивилизованного предпринимательства в экономике России: Сб. научных трудов. Вып. XXXI – М.: Российская Академия предпринимательства. Агентство печати «Наука и образование», 2012.

- 97.** Репкина О.Б., Омельченко Е. В., Курило В. М. Влияние инноваций на конкурентоспособность предпринимательских структур // Путеводитель предпринимателя. Научно-практическое издание: Сб. науч. трудов. Вып. XIV / Под научной ред. Л. А. Булочниковой. – М.: Российская Академия предпринимательства; Агентство печати «Наука и образование», 2012.
- 98.** Сатонина Н.Н. Особенности мотивации персонала современной российской компании // Вестник Самарской гуманитарной академии. Серия: Психология. – 2007. – Вып. 1.
- 99.** Свирейко Н.Е. Оценка конкурентоспособности масложировых продуктов // Маркетинг в России и за рубежом. – 2004. – № 3(41).
- 100.** Селянина Е.Н. Аудит оплаты труда // Планово-экономический отдел. – 2013. – № 8.
- 101.** Синько В. Конкуренция и конкурентоспособность: основные понятия // Стандарты и качество. – 2000. – № 4.
102. Смольянова, Е. Л. К вопросу о классификации факторов и резервов обеспечения конкурентоспособности предприятия / Е. Л. Смольянова, В. Б. Малицкая // Вестн. ТГУ. – 2009. – Вып. 2 (70).
- 103.** Соколов А.В. Проблемы развития промышленности России в посткризисный период // Экономика и управление. – 2010. – № 11.
- 104.** Фатхутдинов Р.А. Конкурентоспособность как национальная кадровая проблема // Высшее образование в России. – 1999. – № 2.
105. Шапиро С.А. Циклическая концепция мотивации труда // Труд и социальные отношения. – 2012. – № 6.
- 106.** Яшин Н.С. К вопросу о конкурентоспособности предприятия // Экономика&Бизнес. – 2011. – № 2.

Интернет-ресурсы

107. Александров А.В. Факторы обеспечения конкурентоспособности предпринимательских структур Волгоградский ГТУ 16.05.11. // <http://www.uecs.ru>.
108. Бачурин И.В. Принципы мотивации // http://www.hanadeeva.ru/interesno/prinsipii_motivasii/index.html.
109. Головкин В.В. Высшие синергии порядок и хаос в развитии социально-экономических систем Томский государственный университет Материалы второго Всероссийского научного семинара «Самоорганизация устойчивых целостностей в природе и обществе» // <http://www.nihononline.ru/a012298.html>
- 110.** Гурков И.Б., Тубалов В.С. Стратегический архетип российской промышленной фирмы: конкурентное позиционирование, корпоративные траектории и паттерны стратегического выбора // <http://gurkov.ru/>.
111. Зайцев А.А. Региональная диагностика и отраслевой анализ производительности труда // <http://kapital-rus.ru/articles/article/219434>.
- 112.** Зарубежный опыт нормирования труда. Рекомендации по использованию в отечественной практике. // <http://www.jobgrade.ru/modules/Articles/article.php?storyid=31>.
113. Корнилов Г.И. Основы теории систем и системного анализа. // http://library.by/portalus/modules/different/readme.php?subaction=showfull&id=1275677947&archive=1275730016&start_from=&ucat=&.
114. Корнюшин В.Ю. Основы управления персоналом // http://www.e-college.ru/xbooks/xbook099/book/index/index.html?go=part-001*page.htm.
115. Кулагин О. Метод 5D-матриц для определения функций руководителей и сотрудников // <http://www.e-executive.ru/career/adviser/1813567/>.

116. Маенская М. Зарубежный опыт совершенствования системы нормирования труда в строительстве // <http://its.grandsmeta.ru/estimate/41/>.
117. Материалы сайта «Дальневосточный Государственный Университет Путей Сообщения» // [http://edu.dvgups.ru /METDOC/EKMEN/MEN/ADM_MEN/METHOD/UP/frame/7.htm#7.1](http://edu.dvgups.ru/METDOC/EKMEN/MEN/ADM_MEN/METHOD/UP/frame/7.htm#7.1).
118. Материалы сайта «Modapts». // <http://www.modapts.ru/>.
119. Материалы сайта «Resurse HR company». // <http://personal-factor.ru/books/t-p-tikhomirova/organizatsiya-norm.html>.
120. Материалы сайта «Административно-управленческий портал». // www.aup.ru.
121. Материалы сайта «Альмен Консалтинг». // [http://www.almen.ru/ Power_point/Audit.pdf](http://www.almen.ru/Power_point/Audit.pdf).
122. Материалы сайта «Ассоциация менеджеров России, Accenture, 2011» // <http://www.amr.ru/>.
123. Материалы сайта «Ателье корпоративных стратегий и структур» // <http://gurkov.ru/>.
124. Материалы сайта «Библиотека FictionBook». // <http://fictionbook.ru>.
125. Материалы сайта «Библиотека научной и учебной литературы». // http://sbiblio.com/BIBLIO/archive/ilin_motiv/07.aspx.
126. Материалы сайта «Бизнес портал» // <http://forbas.ru/?p=667>.
127. Материалы сайта «Ваш психолог» // <http://www.vash-psiholog.ru>.
128. Материалы сайта «Правительство России». // <http://government.ru>.
129. Материалы сайта «Ведущий портал о кадровом менеджменте». // <http://www.hrm.ru/db/hrm/Vroom/glossary.html>.
130. Материалы сайта «Федеральная служба Государственной статистики». // <http://www.gks.ru>.

131. Материалы сайта «Федеральная антимонопольная служба России». // <http://www.fas.gov.ru>.
132. Материалы сайта «Российский союз промышленников и предпринимателей» // <http://рспп.рф>.
133. Материалы сайта «Федерация Независимых Профсоюзов России» // <http://www.fnpr.ru>.
134. Материалы сайта «Всемирный экономический форум: Рейтинг глобальной конкурентоспособности 2012–2013 // Центр гуманитарных технологий» // <http://gtmarket.ru/news/2012/09/05/4949>.
135. Материалы сайта «Глубинная психология». // <http://www.psyoffice.ru/1-111-194.htm>.
136. Материалы сайта «Информационно аналитический портал о жизни денег». // http://www.forekc.ru/op2/index-additivnaya_celevaya_funkciya.htm.
137. Материалы сайта «Менеджмент на транспорте».: <http://kmt.stu.ru/cukarev/primeri.doc>
138. Материалы сайта «Опубликование статей». // <http://rudocs.exdat.com/docs/index-45691.html?page=26>.
139. Материалы сайта «Персональный сайт Бруннера Е.Ю. Психология». // <http://brunner.kgu.edu.ua/index.php/cv/188-mbi>.
140. Материалы сайта «Психологический словарь». // <http://psi.webzone.ru/st/140800.htm>.
141. Материалы сайта «Психология общения». // <http://comm-psy.ru/2011/05/metodika-lichnostnaya-agressivnost-i-konfliktnost/>.
142. Материалы сайта «Психология счастливой жизни». // <http://psycabi.net/testy/475-metodika-orlova-yu-m-test-oprosnik-potrebnost-v-dostizhenii-tseli-shkala-otsenki-potrebnosti-v-dostizhenii-uspekha>.

143. Материалы сайта «Работы по психолого-педагогической тематике».
[//http://seagulldasha.narod.ru/Orlov.htm](http://seagulldasha.narod.ru/Orlov.htm).
144. Материалы сайта «Международная организация труда».
[//http://www.ilo.org](http://www.ilo.org).
145. Материалы сайта «Российский Государственный Профессионально-педагогический Университет» // http://www.rsvpu.ru/biblioteka/materialy-konf/filedirectory/3468/4u4kalova_normirov.pdf.
146. Материалы сайта «Уроки, справочники, рефераты».
[//http://do.gendocs.ru/docs/index-192146.html](http://do.gendocs.ru/docs/index-192146.html).
147. Материалы сайта «Экономика и управление на предприятиях» // www.eur.ru.
148. Олехнович М.О., Макарова Т.А. Мотивационный аудит как технология повышения эффективности управления персоналом.
[//http://www.uspeshniy.com/articles_motivat_audit.php](http://www.uspeshniy.com/articles_motivat_audit.php).
149. Основные принципы стимулирования персонала.
[//http://psyera.ru/5420/osnovnye-principy-stimulirovaniya-personala](http://psyera.ru/5420/osnovnye-principy-stimulirovaniya-personala).
150. Основы современной методологии нормирования труда.
[//http://www.jobgrade.ru/modules/Articles/article.php?storyid=24](http://www.jobgrade.ru/modules/Articles/article.php?storyid=24).
151. Оценка уровня организации труда. // <http://motivtruda.ru/ocenka-urovnja-organizacii-truda.htm>.
152. Петров И. Промышленность стала балластом. // <http://www.km.ru/economics/2013/07/30/ekonomika-i-finansy/716866-promyshlennost-stala-ballastom>.
153. Родионов И.Б. Теория систем и системный анализ. // <http://victor-safronov.narod.ru/systems-analysis/lectures/rodionov/01.html>.

154. Российские промышленники перестали понимать правительство и Кремль. // <http://www.km.ru/economics/2013/07/31/ekonomika-i-finansy/717009-rossiiskie-promyshlenniki-perestali-ponimat-pravitel>.
155. Соболев М. Как разработать систему материального стимулирования персонала.// http://www.iteam.ru/publications/human/section_48/article_2575.
156. Управление финансами. Конкурентоспособность. 15.11.2012. // <http://www.center-yf.ru/data/Marketologu/Konkurentosposobnost.php>.
157. Чайникова Л.Н., Чайников В.Н. Конкурентоспособность предприятия// <http://window.edu.ru/library/pdf2txt/782/56782/27361/page9>.
158. Численная оценка организационно-технического уровня производственных систем машиностроения. // http://saprlab.ru/index.php?option=com_content&view=article&id=111%3A-----&catid=3&Itemid=39.
159. Шиткина И.С. Правовое регулирование деятельности коммерческих организаций внутренними документами. // http://secandsafe.ru/stati/pravo/pravovoe_regulirovanie_deyatelnosti_kommercheskih_organizacij_vnutrenni_mi_dokumentami.

ПРИЛОЖЕНИЕ 1

Разработано автором

Анкета оценки системы оплаты и стимулирования труда сотрудников предприятия

ФИО _____

Подразделение _____

Должность _____

Дата _____

Подпись _____

Нравится ли Вам работать именно в этой компании?	- да - нет - частично
Ваше образование выше или ниже занимаемой должности?	- выше - ниже - соответствует
Что бы Вам хотелось изменить?	- условиями труда - заработную плату - режимом работы
Выплачивают ли Вам премию?	- да - нет
Как часто Вы получаете премию?	- всегда - иногда - никогда
Вам известно, за что может быть снижена премия?	- да - нет
Заставляет ли Вас размер премии работать лучше и больше?	- да - нет - затрудняюсь ответить
Хотели бы Вы изменить условия выплаты премии?	- да - нет - затрудняюсь ответить

С чем связаны Ваши показатели?	<ul style="list-style-type: none"> - рост производительности труда - высокое качество - прирост прибыли - отсутствие брака - иное, указать.
Какие доплаты и надбавки Вы получаете?	
Своевременно ли выплачивается премия?	<ul style="list-style-type: none"> - да - нет - не знаю
Можете ли Вы прогнозировать свою зарплату?	<ul style="list-style-type: none"> - да - нет
Справедлива ли оплата за Ваш труд?	<ul style="list-style-type: none"> - да - нет - не знаю
Оплачивают ли Вам дополнительные работы, задания, нефункциональные нагрузки?	<ul style="list-style-type: none"> - да - нет - не знаю
Оклад компенсирует риски сотрудника?	<ul style="list-style-type: none"> - да - нет
Показатели премирования включают групповые и индивидуальные оценки?	<ul style="list-style-type: none"> - да - нет - не знаю
Учтены результаты Вашей аттестации?	<ul style="list-style-type: none"> - да - нет - не знаю
Учтена выслуга лет в компании?	<ul style="list-style-type: none"> - да - нет - не знаю
Ваша инициативность поощряется?	<ul style="list-style-type: none"> - да - нет
Может ли руководитель быть субъективен оценивая Вас?	<ul style="list-style-type: none"> - да - нет

Есть ли показатели, на которые Вы не можете влиять?	- да - нет - не знаю
Знаете ли Вы, когда последний раз менялись показатели премирования?	- да - нет
Когда в последний раз Вам повышали оклад?	
Вы читали положение по оплате и стимулированию труда?	- да - нет

Должностная инструкция «МОД» Цеха по производству металлопродукции и складированию

№ п/п	Описание деятельности	Должности																		
		Начальник цеха	Группа по складированию и отгрузке труб	Мастер	Техник по учету	Стропальщик	Машинист крана	Слесарь	Приемосдатчик груза и багажа	Автомеханик	Группа по складированию и отгрузке грубоделалей	Водитель погрузчика	Стропальщик	Техник по учету	Группа по производству труб в ППУ изоляции и резанной ленты	Мастер	Резчик холодного металла	Слесарь-сборщик	Будущий специалист по обработке металла	Электросварщик ручной сварки
	Количество персонала	1	21	2	2	11	3	1	1	1	6	3	2	1	4	1	2	1	1	1
1.	Погрузо-разгрузочные работы	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+						
1.1.	Выдача и получение сменного задания и инструктажа по технике безопасности		+	+	+	+	+		+	+	+	+	+	+						
1.1.1.	Получает сменное задание		+	+	+	+	+		+	+	+	+	+	+						
1.1.2.	Выдает сменное задание	+	+	+							+			+						
1.1.3.	Производит инструктаж по технике безопасности произвести ознакомление с технологическими картами	+	+	+							+			+						
1.1.4.	Получает инструктаж по технике безопасности		+	+	+	+	+		+	+	+	+	+	+						
1.2.	Разгрузка полувагонов		+	+		+	+													
1.2.1.	Производит осмотр крана и делает запись в журнале крановщика		+				+													
1.2.2.	Знакомится с технологической картой и порядком выгрузки вагона.		+			+	+													
1.2.3.	Производит осмотр вагона прибывшего под разгрузку.		+	+		+														
1.2.4.	Освобождает груз от крепежа		+			+														
1.2.5.	Выбирает необходимые грузозахватные приспособления и производит их осмотр		+			+														

№ п/п	Описание деятельности	Должности																			
		Начальник цеха	Группа по складированию и отгрузке труб	Мастер	Техник по учету	Стропальщик	Машинист крана	Слесарь	Приемосдатчик груза и багажа	Автомеханик	Группа по складированию и отгрузке трубодегелей	Водитель погрузчика	Стропальщик	Техник по учету	Группа по производству труб в ППУ изоляции и резанной ленты	Мастер	Резчик холодного металла	Слесарь-сборщик	Ведущий специалист по обработке металла	Электросварщик ручной сварки	
1.2.6.	Производит осмотр, при необходимости очищает место складирования для прибывшего груза.		+			+															
1.2.7.	Производит строповку груза поднимает на высоту 0.5 м. убеждается в надежности и дает команду крановщику для транспортировке груза к месту складирования.		+			+	+														
1.2.8.	Укладывает груз, убеждается в устойчивости складирования после чего производит отцепку грузозахватных приспособлений		+			+	+														
1.3.	Погрузка автотранспорта трубной продукцией		+			+	+														
1.3.1.	Знакомится с технологической картой и порядком загрузки автомобиля, совместно с водителем готовит кузов к загрузке трубной продукцией.		+			+	+														
1.3.2.	Получает распоряжение на отгрузку продукции от специалиста по продажам «ОМК-сталь».		+			+															
1.3.3.	Производит отбор трубной продукции подлежащей отгрузке.		+			+															
1.3.4.	Выбирает необходимые грузозахватные приспособления и производит их осмотр.		+			+															
1.3.5.	Загружает автомобиль трубной продукцией		+			+	+														
1.3.6.	Оформляет распоряжение на отгрузку, производит сверку по сортаменту, по номерам труб и по тоннажу. Подает данные		+			+															

№ п/п	Описание деятельности	Должности																		
		Начальник цеха	Группа по складированию и отгрузке труб	Мастер	Техник по учету	Стропальщик	Машинист крана	Слесарь	Приемосдатчик груза и багажа	Автомеханик	Группа по складированию и отгрузке трубодеталей	Водитель погрузчика	Стропальщик	Техник по учету	Группа по производству труб в ППУ изоляции и резанной ленты	Мастер	Резчик холодного металла	Слесарь-сборщик	Ведущий специалист по обработке металла	Электросварщик ручной сварки
	специалисту по продажам «ОМК-сталь»																			
1.4.	Разгрузка и погрузка автотранспорта трубодеталями										+	+	+	+						
1.4.1.	Получает распоряжение от специалиста по продажам «ОМК-сталь» на отпуск продукции трубодеталей.										+			+						
1.4.2.	Производит отбор продукции трубодеталей подлежащей отгрузке										+		+	+						
1.4.3.	Производит загрузку трубодеталей										+	+	+							
	Производит сверку по сортаменту и по количеству отгруженной продукции. Оформляет документы на отгруженную партию.													+						
1.4.4.	Принимает сопроводительные документы на прибывшую продукцию.										+			+						
1.4.5.	Производит разгрузку автомобиля.										+	+	+							
1.4.6.	Производит сортировку и складирование прибывшей продукции										+	+	+	+						
2.	Хранение и учет продукции на складе труб и деталей трубопроводов.		+	+	+	+	+				+		+	+	+	+				
2.1.	Ведение учета в базе 1С и картотеки		+	+							+				+	+				
2.1.1	Получает информацию о приходе и расходе продукции хранящейся на складе от техника по учету		+	+							+			+						

№ п/п	Описание деятельности	Должности																		
		Начальник цеха	Группа по складированию и отгрузке труб	Мастер	Техник по учету	Стропальщик	Машинист крана	Слесарь	Приемосдатчик груза и багажа	Автомеханик	Группа по складированию и отгрузке трубодеталей	Водитель погрузчика	Стропальщик	Техник по учету	Группа по производству труб в ППУ изоляции и резанной ленты	Мастер	Резчик холодного металла	Слесарь-сборщик	Ведущий специалист по обработке металла	Электросварщик ручной сварки
2.1.2.	Вносит полученные данные в базу 1С		+	+										+		+				
2.1.3.	Проводит еженедельную сверку по прибывшей на склад продукции и отгруженной, а также по изготовленной продукции		+	+	+									+		+				
2.1.4.	Проводит еженедельную и ежемесячную сверку с учетными данными ОАО «ВМЗ» ОАО «ОМК-сталь» по движению трубной продукции и трубодеталей хранящихся на складе.		+	+	+									+						
2.1.5.	Сверяет данные базы 1С с фактически находящейся продукцией на складе, а также с данными базы 1С ОАО «ОМК-сталь»		+	+										+						
2.2.	Ведение отчетной документации		+	+										+						
2.2.1.	Составляет акт о приемке и передаче товарно-материальных ценностей на хранение (МХ-1), акт возврата товарно-материальных ценностей, сданных на хранение (МХ-3)		+	+										+						
2.2.2.	Составляет отчет о движении товарно-материальных ценностей в местах хранения (МХ-20)		+	+										+						
2.2.3.	Составляет отчет по ежемесячной инвентаризации на складе труб и деталей трубопроводов.		+	+										+						

№ п/п	Описание деятельности	Должности																		
		Начальник цеха	Группа по складированию и отгрузке труб	Мастер	Техник по учету	Стропальщик	Машинист крана	Слесарь	Приемосдатчик груза и багажа	Автомеханик	Группа по складированию и отгрузке трубодеталей	Водитель погрузчика	Стропальщик	Техник по учету	Группа по производству труб в ППУ изоляции и резанной ленты	Мастер	Резчик холодного металла	Слесарь-сборщик	Ведущий специалист по обработке металла	Электросварщик ручной сварки
2.3.	Сортировка и выбраковка продукции		+	+	+	+	+				+		+	+						
2.3.1.	Проводит анализ движения продукции на складе и отслеживает высвободившиеся стеллажи для хранения труб и трубодеталей.		+	+	+						+		+							
2.3.2.	Производит переброску труб и трубодеталей в другие стеллажи с подобным сортаментом с целью высвобождения стеллажей.		+		+	+	+				+		+	+						
2.3.3.	Ведет учет заполнения стеллажей и прогнозирует размещение прибывающей на склад продукции		+	+	+						+		+							
2.4.	Прием продукции согласно сертификата		+	+	+						+		+							
2.4.1.	Получает от приемосдатчика груза и багажа сопроводительные документы на пришедшую продукцию и выдает технику.		+	+																
2.4.2.	Получает документы на прибывшую продукцию от мастера. Документы на приход трубодеталей техник получает от водителя доставившего продукцию					+					+		+							
2.4.3.	Сопоставляет данные сертификата и счета-фактуры с фактическими данными пришедшей продукции		+		+						+		+							
2.4.4.	Представляет данные мастеру участка		+		+								+							

№ п/п	Описание деятельности	Должности																		
		Начальник цеха	Группа по складированию и отгрузке труб	Мастер	Техник по учету	Стропальщик	Машинист крана	Слесарь	Приемосдатчик груза и багажа	Автомеханик	Группа по складированию и отгрузке трубодеталей	Водитель погрузчика	Стропальщик	Техник по учету	Группа по производству труб в ППУ изоляции и резанной ленты	Мастер	Резчик холодного металла	Слесарь-сборщик	Ведущий специалист по обработке металла	Электросварщик ручной сварки
2.4.5.	Составляет акт на случай расхождения данных сертификата с фактическими по трубам и трубодеталям, утверждает его у исполнительного директора и отправляет на ОАО «ВМЗ», ОАО «Трубодеталь»		+	+	+									+						
2.4.6.	Получает от техника данные по принятию всей партии продукции.		+	+									+							
3.	Производство труб в ППУ изоляции														+		+			
3.1	Выдача и получение сменного задания и инструктажа по технике безопасности														+	+	+			
3.1.1.	Получает заказ на производство														+	+				
3.1.2.	Составляет плана производства на месяц														+	+				
3.1.3.	Составляет сменное задание														+	+				
3.1.4.	Выдает сменное задание														+	+				
3.1.5.	Получает сменное задание и расписывается в журнале учета выданных сменных заданий.														+		+			
3.1.6.	Производит инструктаж														+	+				

№ п/п	Описание деятельности	Должности																		
		Начальник цеха	Группа по складированию и отгрузке труб	Мастер	Техник по учету	Стропальщик	Машинист крана	Слесарь	Приемосдатчик груза и багажа	Автомеханик	Группа по складированию и отгрузке трубодегале	Водитель погрузчика	Стропальщик	Техник по учету	Группа по производству труб в ППУ изоляции и резанной ленты	Мастер	Резчик холодного металла	Слесарь-сборщик	Ведущий специалист по обработке металла	Электросварщик ручной сварки
3.1.7.	Получает инструктаж и расписывается в ведомости инструктажа														+			+		
3.1.8.	Ознакамливается со сменным заданием														+			+		
3.1.9.	Подготавливает основные расходные материалы														+			+		
3.1.10.	Подготавливает вспомогательные расходные материалы														+			+		
3.1.11.	Подготавливает оснастку														+			+		
3.2.	Производство труб в ППУ изоляции														+			+		
3.2.1.	Подает трубу на рабочий стол														+			+		
3.2.2.	Закрепляет центраторы и дистанционный контрольный провод на трубе														+			+		
3.2.3.	Одевает оболочку на собранную конструкцию														+			+		
3.2.4.	Перемещает конструкцию в термошкаф														+			+		
3.2.5.	Устанавливает конструкцию на заливочный стол и собирает заглушки														+			+		
3.2.6.	Устанавливает программу заливки и заливает компоненты в трубу														+			+		
3.2.7.	Снимает заглушки и зачищает трубу														+			+		
3.2.8.	Производит контроль дистанционного провода и маркировку трубы														+	+		+		
3.2.9.	Перемещает трубу на склад готовой продукции														+			+		

№ п/п	Описание деятельности	Должности																		
		Начальник цеха	Группа по складированию и отгрузке труб	Мастер	Техник по учету	Стропальщик	Машинист крана	Слесарь	Приемосдатчик груза и багажа	Автомеханик	Группа по складированию и отгрузке трубодегелей	Водитель погрузчика	Стропальщик	Техник по учету	Группа по производству труб в ППУ изоляции и резанной ленты	Мастер	Резчик холодного металла	Слесарь-сборщик	Ведущий специалист по обработке металла	Электросварщик ручной сварки
3.3.	Ведение отчетной документации													+	+					
3.3.1.	Составляет заявку на закупку материалов													+	+					
3.3.2.	Составление накладных производства за смену													+	+					
3.3.3.	Составление накладных на отгрузку													+	+					
3.3.4.	Составление акт списания материалов в производство													+	+					
3.3.5.	Ведение СМК документации													+	+					
4	Производство сварочных работ																		+	+
4.1.	Получение наряд-заказа и инструктажа																		+	+
4.1.1.	Проводит инструктаж по технике безопасности																		+	
4.1.2.	Получает инструктаж по технике безопасности																			+
4.1.3.	Изучает чертеж и техническую документацию																			+
4.1.4.	Проверяет оборудование сварочного поста и подготавливает его к работе.																			+
4.2.	Выполнение работ																			+
4.2.1.	Выполняет сварочные работы.																			+
4.2.2.	Убирает рабочее место и готовит оборудование для выполнения следующих работ.																			+
4.2.3.	Сдаст готовую продукцию.																			+
4.3.	Ведение отчетной документации																		+	
4.3.1.	Определяет количество израсходованного материала.																		+	
4.3.2.	Производит запись в журнале выполненных работ.																		+	

№ п/п	Описание деятельности	Должности																		
		Начальник цеха	Группа по складированию и отгрузке труб	Мастер	Техник по учету	Стропальщик	Машинист крана	Слесарь	Приемосдатчик груза и багажа	Автомеханик	Группа по складированию и отгрузке трубодегалец	Водитель погрузчика	Стропальщик	Техник по учету	Группа по производству труб в ППУ изоляции и резанной ленты	Мастер	Резчик холодного металла	Слесарь-сборщик	Ведущий специалист по обработке металла	Электросварщик ручной сварки
4.3.3.	Списывает израсходованные материалы и инструменты.																		+	
5.	Управление деятельностью подчиненного подразделения	+	+	+						+	+		+	+	+				+	
5.1.	Проведение мероприятий по промбезопасности на производстве		+							+	+		+	+	+				+	
5.1.1.	Ведет документацию по технике безопасности и пожарной безопасности.		+	+						+	+		+	+	+				+	
5.1.2.	Проводит первичный, повторный и внеплановый инструктаж по технике безопасности и пожарной безопасности	+	+	+						+	+		+	+	+				+	
5.1.3.	Проводит осмотры грузо-захватных приспособлений, с записью в журнале.	+	+	+										+	+					
5.1.4.	Разрабатывает мероприятия по предупреждению травматизма на производстве.	+	+	+						+	+		+	+	+				+	
5.2.	Контроль за выполнением производственных процессов	+	+	+						+	+		+	+	+				+	
5.2.1.	Контролирует погрузо-разгрузочные работы.	+	+	+							+		+	+	+					
5.2.2.	Контролирует соблюдение технологического процесса	+	+	+									+	+	+				+	
5.2.3.	Обеспечивает выполнение производственного плана и обязательств по всем технико-экономическим показателям.	+	+	+						+	+		+	+	+				+	
5.2.4.	Контролирует поставку вагонов под разгрузку, загрузку и оборот документов по оказанным железнодорожным услугам	+									+		+							

№ п/п	Описание деятельности	Должности																		
		Начальник цеха	Группа по складированию и отгрузке труб	Мастер	Техник по учету	Стропальщик	Машинист крана	Слесарь	Приемосдатчик груза и багажа	Автомеханик	Группа по складированию и отгрузке трубодегелей	Водитель погрузчика	Стропальщик	Техник по учету	Группа по производству труб в ППУ изоляции и резанной ленты	Мастер	Резчик холодного металла	Слесарь-сборщик	Ведущий специалист по обработке металла	Электросварщик ручной сварки
5.2.5.	Контролирует составление отчетной документации по расходу горюче-смазочных материалов.	+																		
5.2.6.	Проводит мероприятия по повышению производительности труда, эффективному использованию производственных мощностей, плановому расходованию материалов, электроэнергии и горюче-смазочных материалов	+	+	+					+	+			+	+	+			+		
5.3.	Учет рабочего времени		+	+						+			+	+	+					

Матрица прав должностей «МОД» Цеха по производству металлопродукции и складированию

№ п/п	Права	Начальник цеха по производству металлопродукции и складированию	Мастер группы по складированию и отгрузке труб	Техник по учету	Машинист крана	Слесарь	Стропальщик	Автомеханик	Приемосдатчик груза и багажа	Техник группы по складированию и отгрузке трубодеталей	Стропальщик	Водитель погрузчика	Мастер группы по производству труб в ППУ изоляции и пезке металла	Резчик холодного металла	Слесарь-сборщик	Специалист по обработке металла	Электросварщик ручной сварки
1	Общие права	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+
1.1	вносить руководителю Подразделения предложения по улучшению работы Подразделения (подчиненных подразделений)	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+
1.2	входить в состав рабочих групп по подготовке и реализации конкретных проектов и участвовать в разработке коллективных решений, касающихся деятельности Подразделения (подчиненных подразделений)	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+
1.3	требовать от руководителя Подразделения оказания содействия в исполнении должностных обязанностей, возложенных на Должность, и в реализации прав, предусмотренных ТК РФ и Матрицами описания деятельности	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+
1.4	знакомиться с решениями руководителя Компании, Подразделения, касающимися деятельности	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+

№ п/п	Права																
		Начальник цеха по производству металлопродукции и складированию	Мастер группы по складированию и отгрузке труб	Техник по учету	Машинист крана	Слесарь	Стропальщик	Автомеханик	Приемосдатчик груза и багажа	Техник группы по складированию и отгрузке трубодеталей	Стропальщик	Водитель погрузчика	Мастер группы по производству труб в ППУ изоляции и резке металла	Резчик холодного металла	Слесарь-сборщик	Специалист по обработке металла	Электросварщик ручной сварки
	Подразделения (подчиненных подразделений)																
1.5	запрашивать и получать у подразделений Компании и управляемых компаний информацию, необходимую для выполнения своих обязанностей, в установленном порядке	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+
1.6	визировать внутренние документы Компании, касающиеся выполнения своих должностных обязанностей, в случаях и в порядке, установленных локальными нормативными актами	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+
1.7	представлять интересы Компании перед внешними (государственными и частными) организациями на основании доверенности	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+
2	Права руководителей	+	+									+				+	
2.1	проводить совещания в Подразделении, инициировать проведение совещаний в Компании по вопросам деятельности подчиненного подразделения и его работников	+	+									+				+	

№ п/п	Права	Начальник цеха по производству металлопродукции и складированию	Мастер группы по складированию и отгрузке труб	Техник по учету	Машинист крана	Слесарь	Стропальщик	Автомеханик	Приемосдатчик груза и багажа	Техник группы по складированию и отгрузке трубодеталей	Стропальщик	Водитель погрузчика	Мастер группы по производству труб в ППУ изоляции и резке металла	Резчик холодного металла	Слесарь-сборщик	Специалист по обработке металла	Электросварщик ручной сварки
2.2	принимать участие в заседаниях, собраниях Компании по вопросам деятельности подчиненного подразделения и его работников	+	+							+			+			+	
2.3	участвовать в обсуждении вопросов, касающихся выполнения функций подчиненного подразделения и должностных обязанностей его работников	+	+							+			+			+	
2.4	вносить на утверждение уполномоченному лицу проекты Матриц описания деятельности Подразделения	+								+			+			+	
2.5	вносить руководителю Компании по согласованию с Директором по персоналу следующие предложения по работникам подчиненных подразделений: о приеме и увольнении, об установлении должностных окладов и надбавок, о поощрении, о привлечении к дисциплинарной ответственности в установленном порядке;	+	+							+			+			+	
2.6	обобщать и внедрять передовой опыт работы в	+	+							+			+			+	

№ п/п	Права																
		Начальник цеха по производству металлопродукции и складированию	Мастер группы по складированию и отгрузке труб	Техник по учету	Машинист крана	Слесарь	Стропальщик	Автомеханик	Приемосдатчик груза и багажа	Техник группы по складированию и отгрузке трубодеталей	Стропальщик	Водитель погрузчика	Мастер группы по производству труб в ППУ изоляции и резке металла	Резчик холодного металла	Слесарь-сборщик	Специалист по обработке металла	Электросварщик ручной сварки
	подчиненных подразделениях;																
2.7	осуществлять руководство работниками подчиненных подразделений	+	+						+			+			+		
2.8	самостоятельно планировать работу и осуществлять контроль за выполнением функций подчиненного подразделения	+	+						+			+			+		
2.9	требовать от работников исполнения их обязанностей в соответствии с Матрицами описания деятельности Подразделения;	+	+						+			+			+		
2.10	принимать решения и давать указания работникам подчиненных подразделений, касающиеся деятельности подчиненных подразделений и соответствующие их должностным обязанностям;	+	+						+			+			+		
3	Дополнительно																
...																	

Copyright © Золотова Елена Вячеславовна (Повышение конкурентоспособности предпринимательских структур на основе мотивационного механизма) 2014 Все права защищены